

Qualitätsorientiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien

Abhandlung (kumulative Dissertation)
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Isabelle Krebs

Angenommen im Frühjahrssemester 2016 auf Antrag der Promotionskommission:
Prof. Dr. Gabriele Siegert (hauptverantwortliche Betreuungsperson)
Prof. Dr. Helmut Scherer

Zürich, 2017

Vorwort

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen herzlich bedanken, die mich während meiner Promotionszeit begleitet und unterstützt haben.

Mein ausdrücklicher Dank gilt zunächst Frau Prof. Dr. Gabriele Siegert für ihre langjährige Unterstützung und Förderung, sowohl während meiner Studienzeit am IPMZ als auch in der gesamten Dissertationsphase. Herrn Prof. Dr. Helmut Scherer danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und die hilfreiche Unterstützung meines Dissertationsprojektes, nicht nur in methodischen Anliegen.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei meinen Co-Autorinnen/Co-Autoren und Projektkolleginnen und -kollegen sowie bei meinen derzeitigen und ehemaligen Abteilungs- und Institutskollegen, die mich nicht nur in meiner Dissertationsphase immer unterstützt haben, sondern mir auch freundschaftlich verbunden sind.

Meinen allerherzlichsten Dank an meine Familie und Freunde für die Unterstützung und Geduld während der Dissertationsphase. Besonders danken möchte ich Britta, Roland, Stefanie, Sylvia und Marcel.

Der letzte, gleichzeitig aber auch grösste Dank gebührt meinen Eltern. Ihre bedingungslose Unterstützung war unverzichtbar für meinen bisherigen Weg und ohne sie wäre diese Dissertation nie möglich gewesen. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Zürich, Juni 2017

Isabelle Krebs

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abstract in Deutsch.....	V
Abstract in English	VI
Synopse	1
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz	1
1.2 Forschungsstand und Forschungsfragen.....	5
1.3 Aufbau der Synopse.....	11
2 Grundlagen des Medienmarkenmanagements	13
2.1 Markenmanagement als Teil des strategischen Managements	13
2.2 Identitätsorientierter Ansatz	15
2.3 Funktionen von Medienmarken	17
3 Identitätsorientiertes Markenmanagement als qualitätsbasiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien	21
3.1 Gesellschaftliche Funktionserfüllung und journalistische Qualität als zentrale Größen des Branding von Nachrichtenmedien	22
3.2 Das MBAC-Modell als Modell des qualitätsbasierten Markenmanagements... ..	25
3.3 <i>Financial commitment</i> als Voraussetzung für die Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements	29
4 Herausforderungen für ein qualitätsorientiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien.....	33
4.1 Konfliktbehaftete Beziehungen zwischen Journalismus und Management.....	33
4.2 Zunehmende Marktorientierung von Nachrichtenmarken	35
4.3 Veränderte Bedingungen im Online-Bereich.....	37
5 Analysen und Ergebnisse im Rahmen der Dissertation	41
5.1 Markenpositionierung und gesellschaftliche Funktionserfüllung von Medienorganisationen	41
5.1.1 Untersuchungsanlage	41
5.1.2 Ergebnisse.....	43

5.2	Markenpositionierung und journalistische Qualität	45
5.2.1	Untersuchungsanlage	45
5.2.2	Ergebnisse.....	46
5.3	Rezipientenseitige Qualitätswahrnehmung und der Einfluss der Marke.....	48
5.3.1	Untersuchungsanlage	50
5.3.2	Ergebnisse.....	51
5.4	Marktorientierung von Nachrichtenmedien.....	54
5.4.1	Untersuchungsanlage	54
5.4.2	Ergebnisse.....	55
5.5	Der Einfluss von <i>user engagement</i> auf den CBBE von Online-News-Brands	57
5.5.1	Untersuchungsanlage	57
5.5.2	Ergebnisse.....	58
6	Einordnung der Ergebnisse und Implikationen	61
6.1	Abschliessende Einordnung der Ergebnisse	61
7	Abschliessende Betrachtung	65
7.1	Kritische Betrachtung und weiterer Forschungsbedarf.....	65
7.2	Gesamtfazit	67
	Literaturverzeichnis	71
	Anhang	89
	Beitrag 1.....	91
	Beitrag 2.....	107
	Beitrag 3.....	139
	Beitrag 4.....	159
	Beitrag 5.....	179
	Beitrag 6.....	219
	Beitrag 7.....	249
	Selbstständigkeitserklärung	281
	Erklärung zur Co-Autorenschaft.....	283
	Curriculum Vitae	287

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand und Studien der Dissertation.....	10
Abbildung 2: Funktionszusammenhang von qualitätsbasierter Markenidentität und Image	25
Abbildung 3: Das MBAC Modell	27
Abbildung 4: Financial Commitment als Voraussetzung eines qualitätsorientierten Mar- kenmanagements	32
Abbildung 5: Brand Commitment im Sinne einer qualitätsorientierten Markenstrategie	64

Abstract in Deutsch

Die Digitalisierung und der damit einhergehende intensivierte Wettbewerb sowie das veränderte Nutzungsverhalten der Rezipienten bedingen Unsicherheiten bezüglich Zielsetzungen und Strategien von Medienunternehmen. Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit soll nicht selten durch finanzielle und nicht zuletzt personelle Kürzungen erreicht werden, was in Konsequenz aber zu einer Gefährdung der journalistischen Inhaltequalität führen kann. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und sich am Markt weiterhin erfolgreich zu positionieren, verfolgen traditionelle Medienunternehmen verstärkt Markenmanagementstrategien. Diese verfügen über das Potenzial, die Folgen der veränderten Marktbedingungen abzuschwächen. Dennoch sehen sich traditionelle Nachrichtenmedien weiterhin mit einer anhaltenden Krise konfrontiert.

Die vorliegende Dissertation befasst sich vor diesem Hintergrund mit dem Markenmanagement von traditionellen Medienorganisationen, in Verbindung mit ihrer journalistischen Performance. Das Markenmanagement wird auf Defizite und Potenziale hin untersucht und es wird ermittelt inwieweit ein qualitätsorientiertes Markenmanagement helfen kann, den Erfolg von Nachrichtenmedien zu fördern.

Neben einer Übersicht zur bisherigen Forschung im Bereich des Medienmarkenmanagements, sowie der Modellierung eines qualitätsorientierten Markenmanagements, wird die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven anhand von Studienergebnissen beleuchtet.

Ein zentraler Erkenntnisgewinn der vorliegenden Arbeit ist, dass traditionelle Nachrichtenmedien die Potenziale ihrer Marken noch weiter ausschöpfen müssen und dabei die journalistischen Kernwerte ihrer Marke nicht vernachlässigen dürfen: So reflektieren die Studienergebnisse, dass journalistische Qualität für die Rezipienten auch weiterhin von höchster Wichtigkeit ist und diese als Kern der Markenidentität nur Bestand haben kann, wenn sie auch konsequent produziert wird.

Abstract in English

The media industry is challenged by intensified competition, decreasing revenues and digitalization. Especially the latter and the related change in consumer behavior is the reason why media companies are faced with uncertainties concerning goals, missions and strategies. The developments within the media industry can lead to cutbacks and personnel reduction in order to stay competitive on the market, which can endanger journalistic quality of the content. Facing increased competition and changing user behavior news media outlets increasingly have to pursue branding strategies to stay successful in the market. Here media brand management strategy can help to ease the consequences of the on-going crisis in journalism and to ensure that journalistic media production stays at least affordable. Nevertheless, traditional news media are still facing a crisis.

In the light of these developments, this thesis examines the brand management of traditional news media organizations and their journalistic performance. Media brand management is analyzed concerning its deficits and potentials. The thesis aims at investigating how quality oriented brand management can foster the success of news media.

Besides a research review, quality oriented brand management is modeled and investigated through several studies.

The following conclusions can be drawn from these studies: Traditional news media have to further exploit the potentials of their brands while emphasizing their journalistic core skills. Results show, that journalistic quality is still very important to the audience and should be the core of the news brand's identity but at the same time quality has to be sustained in order for the brand to be successful over time.

Synopse

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz

Die Medien- und Pressekrise und ihre Ursachen beherrschen seit Jahren wissenschaftliche und öffentliche Diskurse (vgl. Meier, 2012; Picard, 2006; Siles & Boczkowski, 2012). Die Ursachenforschung ist vielfältig. Weitestgehende Einigkeit herrscht darüber, dass die Digitalisierung, und die damit einhergehenden Prozesse, eine zentrale Herausforderung für Medienunternehmen darstellen und die Krise der Zeitungsbranche zusätzlich befeuerten (Siles & Boczkowski, 2012). Gesunkene Markteintrittsbarrieren erhöhten die Anzahl an Marktteilnehmern und bedingten damit auch eine gestiegene Unübersichtlichkeit am Medienmarkt. Im Zuge der Digitalisierung hat sich zudem nicht nur das Nutzungsverhalten der Rezipienten verändert – hin zu einer orts-, zeit- und plattformungebundenen Nutzung – sondern auch deren Zahlungsbereitschaft. Aufgrund des erhöhten Angebots und der erleichterten Verfügbarkeit von Medieninhalten sank die Zahlungsbereitschaft besonders im traditionellen Zeitungsgeschäft (vgl. z. B. Picard, 2006), da ein umfangreiches Nachrichtenangebot nun auch online frei zur Verfügung steht. Die Ausdifferenzierung des Publikums und sinkende Auflagen bedingen zudem gesunkene Werbeeinnahmen und Erlöse (vgl. z. B. Siles & Boczkowski, 2012; Tungate, 2005), was die Geschäftsmodelle traditioneller Printunternehmen bedroht. Diese Entwicklungen führten bei Medienunternehmen zu gestiegenen Unsicherheiten bezüglich ihrer Zielsetzungen und Strategien (Andjelic, 2008, S. 109).

Medienunternehmen legen daher zunehmende Aufmerksamkeit auf das Markenmanagement und die Entwicklung bzw. Aufrechterhaltung einer starken Marke (vgl. Chan-Olmsted, 2006c; McDowell, 2006). Das Markenmanagement gilt als erfolgsförderndes Profilierungs- und Differenzierungsinstrument, welches auch die Innovationsfähigkeit von Medienunternehmen fördern kann, wobei der positive Einfluss bezüglich Neuentwicklungen und Erweiterungsstrategien in den digitalen Raum hervorzuheben sind (Caspar, 2002; Chang & Chan-Olmsted, 2010; McDowell, 2006; Schnell, 2008). Die Anwendung einer

Markenmanagementstrategie ist vor allem im Umfeld gestiegenen Wettbewerbs essenziell, um sich erfolgreich von anderen Marktteilnehmern differenzieren zu können (McDowell, 2006). Dabei kann eine starke Marke von etablierten Nachrichtentiteln einen zentralen Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Marke wird so insbesondere auch innerhalb der Medienselektion zu einem zentralen Faktor, da Rezipienten aufgrund der gestiegenen Unübersichtlichkeit am Angebotsmarkt zunehmend basierend auf Markenkenntnissen eine Medienauswahl treffen (Chan-Olmsted, 2006a; McDowell, 2006).

Doch gerade traditionelle Pressetitel, darunter auch etablierte Medienmarken, welche als Institutionen angesehen werden können und über eine hohe Reputation verfügen, haben sich nach der Krise nicht erholt. Es scheint, sie können ihren Wettbewerbsvorteil einer bekannten, etablierten Marke im Umfeld der gestiegenen Konkurrenz und der neuen Marktbedingungen nicht vollumfänglich nutzen. Das Markenmanagement von Nachrichtenmedien stellt sich jedoch komplexer dar als von anderen Medien, beispielsweise im Unterhaltungsbereich, und eine Problemanalyse und Ursachenforschung ist nur möglich, wenn man die zentralen Funktionen von Nachrichtenmedien und die dort bestehenden Defizite miteinbezieht. So werden die Veränderungen der journalistischen Inhalteproduktion und die Auswirkungen von Sparmassnahmen als zentrale Faktoren für die wirtschaftlichen Probleme im Pressemarkt benannt (vgl. z. B. Siles & Boczkowski, 2012).

Personelle und finanzielle Einsparungen, welche als Reaktion auf krisenhafte Bedingungen implementiert werden (vgl. Brüggemann, Esser & Humprecht, 2012; Siles & Boczkowski, 2012), betreffen vor allem die kostenintensive Nachrichtenproduktion (Siegert, Gerth & Rademacher, 2011) und sollen primär der Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Diese Massnahmen gefährden jedoch nicht nur die journalistische Qualität der produzierten Inhalte und die Funktionalität von Massenmedien (vgl. z. B. Bogart, 1995; Burkart, 2002; Curran, 2005), sondern können auch ein erfolgreiches Markenmanagement beeinträchtigen. Siegert et al. (2011) folgend, ist die journalistische Qualität nicht nur das zentrale Element der Nachrichtenberichterstattung, auch muss sie für Nachrichtenmedien, welche im Qualitätssegment agieren, das Kernelement einer Markenstrategie darstellen. Nur durch die Produktion journalistischer Inhalte von hoher Qualität können die Qualitätserwartungen der Rezipienten erfüllt und eine starke Markenpositionierung am Markt aufrechterhalten werden. Die Produktion von hoch qualitativen journalistischen Inhalten kann nämlich gerade in einem Qualitätssegment ökonomisch rational sein, in dem Rezipienten hohe Qualitätserwartungen haben und Reputationsmechanismen stark zum Tragen kommen (vgl. Lobigs,

2004, 2005; Siegert, Rademacher, & Lobigs, 2008). So wird die Produktion von qualitativ hochwertigen Inhalten als Voraussetzung für die Etablierung einer dauerhaft erfolgreichen Marke, welche sich von Mitbewerbern abhebt, beschrieben. Demnach kann ein Markenmanagement, das auf einer Qualitätsorientierung basiert, helfen, die Krise für traditionelle Printmarken abzuschwächen.

McDowell (2015) folgend kann starken Marken im Zeitungsbereich auch zugetraut werden, dringend benötigte neue Zahlungsmodelle erfolgreich zu implementieren. Dies aber nur, wenn das Augenmerk vor allem auf die Qualität der produzierten Inhalte gelegt wird. Denn gerade Medienmarken im ‚Premiumbereich‘, müssen exklusive, nicht-generische Informationsinhalte liefern, um eine rezipientenseitige Zahlungsbereitschaft zu befördern (vgl. McDowell, 2015).

Eine starke Marke, welche sich einer Qualitätsorientierung verschreibt, scheint somit grosses Potenzial zu bieten, um den Folgen der Krise zu begegnen und die Herausforderungen im digitalen Umfeld zu meistern. Aktuelle Studien zur Überprüfung der inhaltlichen Leistungserbringungen der Medien in der Schweiz zeigen allerdings auf, worin die Ursachen einer Dysfunktion gerade der etablierten Marken liegen könnten. Ergebnisse attestieren bei den etablierten Marken im Qualitätssegment, wie der *NZZ* und dem *Tagesanzeiger*, einen kontinuierlichen Qualitätsverlust, während beispielsweise der Online-Only-Anbieter *Watson* als neuer Marktteilnehmer im Onlinebereich seine inhaltliche Qualität steigern konnte und gesamthaft eine verbesserte Performance aufweist (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015; fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, 2014). Demnach zeigen traditionelle Anbieter Qualitätsdefizite auf und scheinen keine strikte Qualitätsorientierung zu implementieren. Die Relevanz der Thematik zeigt auch die aktuelle Entwicklung von *Buzzfeed*, das sich – wie Jim Waterson, politischer Redakteur bei *Buzzfeed*, erklärt – von einem Technologieunternehmen, welches „enjoyable trash“ produzierte, hin zu einer globalen Newsplattform entwickelt hat, die verstärkt versucht, wie eine professionelle und verantwortungsvolle Medienorganisation zu agieren und traditionelle journalistische Konzepte verfolgt (Wen Lu, 2016, o. S.). Dabei betonte Waterson auch, dass *Buzzfeed* niemals unterschätzt, welchen Einfluss und Markenwert die Produktion von seriösen Nachrichten hat. Somit scheinen sich die ehemaligen Online-Start-ups nach einer Etablierungsphase auf eine stärkere Implementierung traditioneller journalistischer Arbeit und die Pro-

duktion von qualitativ hochwertigeren Inhalten zu fokussieren – also auf die Kernkompetenzen von traditionellen Zeitungsmarken, womit in Konsequenz diese auch ihr zentrales Differenzierungsmerkmal verlieren könnten.

Diese Entwicklungen werfen umso mehr die Frage danach auf, warum traditionelle Medienmarken ihre journalistischen Kernkompetenzen nicht erfolgreicher einsetzen können und durch ihren etablierten Markennamen einen Vorteil gegenüber der gestiegenen Anzahl von Konkurrenten geltend machen können. Als ursächlich hierfür können unter anderem der festgestellte kontinuierliche Qualitätsabbau (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015) sowie Kommerzialisierungstendenzen und eine zunehmende Konsolidierung von Medienunternehmen gesehen werden. Diese führten zu einem gestiegenen rezipientenseitigen Misstrauen gegenüber Medien und dazu, dass Medien eine gestiegene Angriffsfläche für Kritik bezüglich ihrer Integrität bieten (Tungate, 2005, S. 6). Dadurch kann sowohl die Funktionalität einer etablierten Marke als auch ihres Managements beeinträchtigt werden (vgl. Siles & Boczkowski, 2012; Tungate, 2005).

Entwicklungen wie der Trend hin zu einer verstärkten Anwendung von *branded content* (Chan-Olmsted & Shay, 2015) könnten für traditionelle Medienmarken zusätzlich kontraproduktiv wirken – es droht ein weiterer Qualitäts- und Reputationsverlust durch eine fehlende Trennung von journalistischen und werblichen Inhalten, welcher gerade für Qualitätsmarken reputationsgefährdend sein kann.

Somit scheint es von grosser Relevanz, das Markenmanagement von traditionellen Medienorganisationen in Verbindung mit ihrer journalistischen Performance auf Defizite und Potenziale hin zu untersuchen. Es muss ermittelt werden, inwieweit ein qualitätsorientiertes Markenmanagement helfen kann, den Erfolg von Nachrichtenmedien zu fördern. Ganz konkret bietet sich für eine solche Untersuchung das MBAC-Modell von Siegert (2011) an, welches als einziges Modell des Medienmarkenmanagements die journalistische Qualität als Kern aller Managementtätigkeiten integriert und speziell auf Nachrichtenmedien, welche eine Qualitätspositionierung aufweisen, zugeschnitten ist. Dadurch soll versucht werden, vonseiten des Medienmarkenmanagements, einen Beitrag zur Sicherung des erfolgreichen Fortbestands traditioneller Qualitätsmedien und damit auch zur Medienvielfalt zu leisten. Denn nur, wenn sich Traditionsmarken weiterhin erfolgreich im Markt positionieren, kann auch ihr wichtiger Beitrag zu Meinungsfindungsprozessen und zur Funktionalität moderner, demokratischer Gesellschaften gesichert werden.

1.2 Forschungsstand und Forschungsfragen

Die Medienmarkenforschung, als Teilbereich der Medienökonomie und des Medienmanagements, stellt eine vergleichsweise junge Disziplin dar, welche sich in den letzten zwanzig Jahren etabliert und stetig an Bedeutung gewonnen hat (Chan-Olmsted, 2006c, 2011; McDowell, 2006; Siegert, 2001). Forscher wie Aaker (1991) und Siegert (2001) etablierten den Begriff der Medienmarke, begannen, Medien und ihre Produkte als Marken zu definieren, und rückten damit die Bedeutung der Marke und deren Management für Medienunternehmen in den Fokus des Interesses.

Innerhalb der Medienmarkenforschung fokussieren Studien traditionell hauptsächlich auf Branding als Strategieoption für Medienunternehmen und nehmen eine konsequente Betrachtungsweise von Unternehmen (sowohl auf Konzern wie Subunternehmensebene) und deren Produkten als Medienmarken ein (Chan-Olmsted & Jung, 2001; Chan-Olmsted & Kim, 2001; Jones, 1999; McDowell & Batten, 1999; Siegert, 2001).¹ Das Forschungsfeld zeigt sich jedoch gerade in den letzten Jahren durch die Integration neuer Konzepte auch als dynamisch. Um eine Übersicht über die Medienmarkenforschung und deren Entwicklung zu generieren, wurde eine ausführliche Metaanalyse der englisch- und deutschsprachigen Marken- und Markenmanagementforschung im Medienbereich durchgeführt (Krebs & Siegert, 2015).² Die Untersuchung ergab, dass sich die theoretische Forschung primär auf den Management- (Altmeyden, 2002; Baumgarth, 2007b, 2009; McDowell, 2011; Siegert, 2001) und Strategiebereich (Caspar, 2002; Loosen, 2001; Siegert, 2004; Stipp, 2012) fokussiert. Weitere Studien setzen sich vor allem mit der Rolle von Marken innerhalb des Medienmanagements und Marketings auseinander (vgl. z. B. Chan-Olmsted, 2006a) und untersuchen Online- und Markenerweiterungen sowie Cross-Media-Strategien (Kilian &

¹ Dieser Logik wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt, und Medienorganisationen sowie deren angeschlossene Titel werden als Medienmarken definiert und bezeichnet. Ebenso wird neben der deutschen Bezeichnung *Nachrichtenmarken* analog die Bezeichnung *news brands* verwendet, welche sich ebenfalls sowohl auf Organisation- als auch auf Titelebene beziehen kann. Darüber hinaus wird der etablierte Begriff des *Branding* in der vorliegenden Arbeit verwendet, womit unterschiedliche Massnahmen des Markenmanagements bezeichnet werden, welche auf den Aufbau einer starken Marke abzielen, vgl. hierzu Aaker (2010).

² Der Beitrag „20 years of research on media brands and media branding“ [Beitrag 1] stellt einen Übersichtsartikel dar und erhält deshalb in der Synopse kein eigenständiges Kapitel. Der folgende Abschnitt basiert zu grossen Teilen auf diesem Beitrag, wobei an dieser Stelle nur die zentralen Ergebnisse reflektiert werden können. Der Beitrag fasst den Forschungsstand der Medienmarkenforschung basierend auf einer umfangreichen Metaanalyse, welche insgesamt 236 erfasste Beiträge enthält, zusammen.

Eckert, 2007), wobei neben Studien zu Markenerweiterungen von TV-Sendern und TV-Networks (Chang, Bae & Lee, 2004) auch Erweiterungsstrategien von Zeitungen vom Offline- in den Online-Markt (Adams, 2006) untersucht wurden. Gesamthaft zeigt sich eine Dominanz von Untersuchungen zum Medium TV, was vor allem die Bedeutung des Mediums im angloamerikanischen Raum, auch im Nachrichtenbereich, widerspiegelt. Gemessen am Bedeutungszuwachs des Internets liegen zudem bisher noch wenige Studien zum Onlinebereich aus Sicht der Medienmarkenforschung vor, insbesondere zu Social Media, wobei es sich hier um einen wachsenden Bereich der Forschungsdisziplin handelt (Chan-Olmsted, Cho & Lee, 2013; Chan-Olmsted, Cho & Yim, 2013). Auffallend ist, dass es im Strategie- und Management-Bereich an Studien fehlt, welche konkrete Modelle und theoretische Konzepte entwickeln oder anwenden. Obwohl die Markenidentität ein zentrales Konzept traditioneller Markenforschung ist, blieb es innerhalb der Medienmarkenforschung bis auf wenige Studien (Siegert et al., 2011) unterrepräsentiert, wobei auch hier der Schwerpunkt auf dem TV-Bereich liegt (Greer & Ferguson, 2011; Maxwell & Knox, 2009). Gesamthaft fokussiert die Medienmarkenforschung eher auf die Erforschung der Aussenansicht der Marke, in Form der Markenrezeption. Hier findet vor allem das Imagekonzept seine Anwendung, das in vielseitigen Konstellationen erforscht und dessen Potenziale zur Steigerung der Nutzerloyalität (Chan-Olmsted & Cha, 2008), wie auch in Bezug auf die positive Beeinflussung von Produkterweiterungen (Chan-Olmsted & Cha, 2007, 2008; Chan-Olmsted & Kim, 2002) belegt wurden. Eine wachsende Anzahl an Studien konzentriert sich zudem auf die Untersuchung von Erfolgspotenzialen der Marke unter dem Konzept des *brand equity* (Keller, 2009; Ots & Wolff, 2008; Pauwels & Dans, 2001), wobei vor allem das multidimensionale und kundenbasierte Konzept des *costumer based brand equity* (CBBE) immer grössere Aufmerksamkeit erfährt (Oyedemi, 2007; Oyedemi, 2010; Oyedemi & Hou, 2010). Gesamthaft lässt sich feststellen, dass es einen Mangel an Untersuchungen zu Nachrichtenmedien aus Sicht des Markenmanagements gibt. Studien in diesem Bereich fokussieren, bis auf wenige Ausnahmen im Printbereich (Habann, Huber, Nienstedt & Reinelt, 2008; Nienstedt, Huber & Seelmann, 2012), auf TV-News im amerikanischen Markt (Chan-Olmsted & Cha, 2007, 2008; Oyedemi, 2007; Oyedemi, 2010). Diese geringe Forschungsintensität hinsichtlich Zeitungen überrascht, gerade im Hinblick auf die Bedeutung von Zeitungen in deutschsprachigen Märkten, sowohl allgemein hinsichtlich ihrer Rolle innerhalb der Gesellschaft als auch als zentrale Nachrichtenquelle. Anders als auf dem angloamerikanischen Markt, wird dem Medium Zeitung ein weitaus höheres Mass an Vertrauen im Vergleich zu anderen Medien entgegengebracht (Esser & Brüggemann, 2010;

van Eimeren & Ridder, 2011). Auch liegen keine empirischen Studien vor, die sich aus Medienmarkensicht mit Interdependenzen von Marken und journalistischer Qualität auseinandersetzen. Studien, welche die Marke ansatzweise in Verbindung mit journalistischer Qualität untersuchen, finden sich in der Journalismusforschung, wo die Marke meist als sekundärer Faktor in die Untersuchung miteinbezogen wird. So beispielsweise unter dem Aspekt des Imageeinflusses auf die Evaluation einzelner Qualitätskriterien (Urban & Schweiger, 2013) oder hinsichtlich der Erforschung von quellenabhängigen Unterschieden von Erwartungen und Evaluationen (Slater & Rouner, 1996; Trepte, Reinecke & Behr, 2008), wobei die Informationsquelle nicht direkt als Marke adressiert wird. Somit weisen die vorhandenen Studien keinen markenmanagementspezifischen Ansatz im Sinne eines umfassenden Konzeptes auf.

Gesamthaft lässt sich in der Medienmarkenforschung eine Zweiteilung der Forschungstraditionen festhalten. Einerseits Studien des angloamerikanischen Forschungsraums, welche sich vor allem auf Medien als „Business“ fokussieren und Medienmarken primär unter ökonomischen Aspekten analysieren, wobei Medieninhalte wie Produkte behandelt werden und der Markterfolg der Marke im Mittelpunkt steht. Theoretische Abhandlungen, welche sich mit der Funktionserfüllung von Nachrichtenmarken, mit der journalistischen Inhalteproduktion und mit Reputationsmechanismen auseinandersetzen, finden sich andererseits primär in der „europäischen“ Forschungstradition der Medienmarkenforschung (Lobigs, 2004, 2005; Siegert et al., 2011; Siegert et al., 2008). Diese geht vor allem vom deutschsprachigen Forschungsraum aus. Hier werden Medienmarken und Medienmanagement auch stark mit normativen Anforderungen an Medien und ihren Funktionen verknüpft und analysiert. Doch fehlen gerade empirische Studien zur Erforschung von Nachrichtenmedien und der Funktionalität von Medienmarken.

Hier möchte die vorliegende Dissertation anknüpfen und ein qualitätsorientiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien basierend auf dem MBAC-Modell von Siegert et al. (2011) empirisch untersuchen. Der Fokus der Arbeit liegt dabei auf Quality-News-Brands (Siegert et al., 2011), also Nachrichtenmarken, welche sich der Produktion von qualitativ hochwertigen Inhalten verschrieben haben, da angenommen wird, dass nur für diese eine qualitätsorientierte Medienmarkenstrategie sinnvoll ist. Das leitende Forschungsinteresse ist es dabei, sowohl den Status quo eines qualitätsbasierten Markenmanagements von Nachrichtenmedien zu überprüfen, als auch dessen Bedeutung und die Rationalität einer Quali-

tätsorientierung zu unterstreichen. Weiter soll überprüft werden, inwieweit eine Nutzerintegration im Online-Bereich, als marktorientierte Massnahme, eine potenzielle Gefahr für die Qualitätsorientierung der Marke darstellt. Es soll gezeigt werden, dass journalistische Qualität der Kern einer erfolgreichen Markenstrategie und letztendlich des Markterfolgs ist. Daraus ergeben sich die anleitenden Forschungsfragen:

- Inwieweit kommen Medienmarken einer gesellschaftlichen Funktionserfüllung nach?
- Inwieweit halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen?
- Welchen Einfluss haben Marken auf die Qualitätsbeurteilung von journalistischen Inhalten?
- Welchen Einfluss hat die Kundenintegration im Online-Umfeld auf den Wert einer Nachrichtenmarke?

Die Forschungsfragen wurden anhand der einzelnen Beiträge des Dissertationsprojektes untersucht. Diese bilden sich wie folgt ab.

Den empirischen Untersuchungen voraus ging eine umfangreiche Aufarbeitung des Forschungsstandes innerhalb der Medienmarkenforschung, welcher im vorliegenden Kapitel bereits behandelt wurde – „20 years of research on media brands and media branding“ (Krebs & Siegert, 2015) [Beitrag 1].

Darüber hinaus wurde eine Studie zur Untersuchung der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer qualitätsorientierten Markenstrategie durchgeführt („The relationship of competition and Financial Commitment revisited: a fuzzy set qualitative comparative analysis in European newspaper markets“ (Russi, Siegert, Gerth & Krebs, 2014) [Beitrag 2]), welcher in der vorliegenden Synopse nicht als Einzelbeitrag abgehandelt wird, sondern integrativ behandelt wird, um die Relevanz der Implikation einer Markenstrategie zu unterstreichen. Die Studie untersucht, inwieweit die gegebenen Marktbedingungen ein *financial commitment* in die Nachrichtenproduktion befördern, und klärt somit ab, ob eine ausreichende Ressourcenausstattung als Voraussetzung für eine Qualitätsstrategie gegeben ist. Im Anschluss erfolgte eine Analyse der Leistungserbringung von Medienorganisationen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Funktionserfüllung, wie auch der journalistischen Inhalteproduktion.

In der Studie „Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien – Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs europäischen Ländern“ (Krebs, Russi & Siegert, 2012) [Beitrag 3] wird zunächst eine Überprüfung der Leistungserbringung von Medienorganisationen hinsichtlich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung vorgenommen. Anhand von Befragungen werden sowohl die Selbstwahrnehmung der Medienorganisationen als auch die Fremdwahrnehmung des Publikums ermittelt und abgeglichen.

Einen Abgleich der Markenpositionierung von Medienorganisationen und der erbrachten journalistischen Leistung in Form von produzierten Inhalten liefert die Studie „Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen?“ (Krebs & Reichel, 2014) [Beitrag 4]. Der Beitrag analysiert, inwieweit sich die von den Medienmarken angestrebte Inhaltequalität in Qualitätsmerkmalen des Inhalts widerspiegelt und deckt mögliche Diskrepanzen dieser auf.

Um eine qualitätsorientierte Markenpositionierung zu legitimieren, bedarf es in einem weiteren Schritt der Überprüfung des tatsächlichen Einflusses der Marke auf die Qualitätswahrnehmung von Inhalten auf Rezipientenseite. Die Studie „Does the brand affect the quality perception of news articles? An experimental study on news media brands in Switzerland“ (Krebs, im Review) [Beitrag 5] untersucht anhand eines experimentalen Designs den Einfluss der Marke auf die Bewertung der Artikelqualität zweier unterschiedlich positionierten Marken.

Nachdem die Verankerung der gesellschaftlichen Funktionen sowie der journalistischen Qualität erfolgt ist, soll der Fokus auf zukünftige Herausforderungen und Potenziale des qualitätsorientierten Markenmanagements gelegt werden. Medienunternehmen im Nachrichtenbereich müssen sich zunehmend am Markt und seinen Kunden orientieren, was auf den ersten Blick einer Qualitätsorientierung, welche aus den Werten der Organisation heraus definiert ist, diametral gegenübersteht. Doch inwieweit eine solche Marktorientierung für Medienorganisationen auch Erfolgspotenziale beinhaltet und wie sie implementiert werden kann, ohne eine Qualitätsorientierung zu gefährden, soll anhand der letzten beiden Studien aufgezeigt werden. Der Beitrag „Market orientation in news media. How learning about responding to readers and competitors impacts success“ (Sommer & Krebs, 2016) [Beitrag 6] untersucht, inwieweit eine Marktorientierung für Medientitel eine erfolgsversprechende Strategie darstellen kann. Abschliessend setzt sich der Beitrag „Digital natives’ user engagement and comment reading and its effects on CBBE of online news brands“

(Krebs & Lischka, im Review) [Beitrag 7] mit den Potenzialen und möglichen Gefahren von *user engagement* für den Markenwert, in Form des Nutzerbasierten Konstrukts des *costumer based brand equity*, auseinander.

Zur Darstellung und Einordnung der, in der vorliegenden Arbeit untersuchten, Konstrukte wird auf das der industrieökonomischen Forschung entstammende Structure-Conduct-Performance-Paradigma (SCP-Paradigma)³ (Bain, 1959) zurückgegriffen. Es eignet sich aufgrund seiner Systematisierung von Konstrukten und Annahmen entlang der Marktdimensionen Struktur, Verhalten und Ergebnis besonders gut als übergreifendes Analyseraster (Russi, 2013, S. 15) und findet in dieser Form häufig Anwendung (vgl. z. B. Doyle, 2002; Russi, 2013). Abbildung 1 zeigt zusammenfassend die jeweils untersuchten Konstrukte der Studien und ordnet sie den Ebenen des SCP zu.

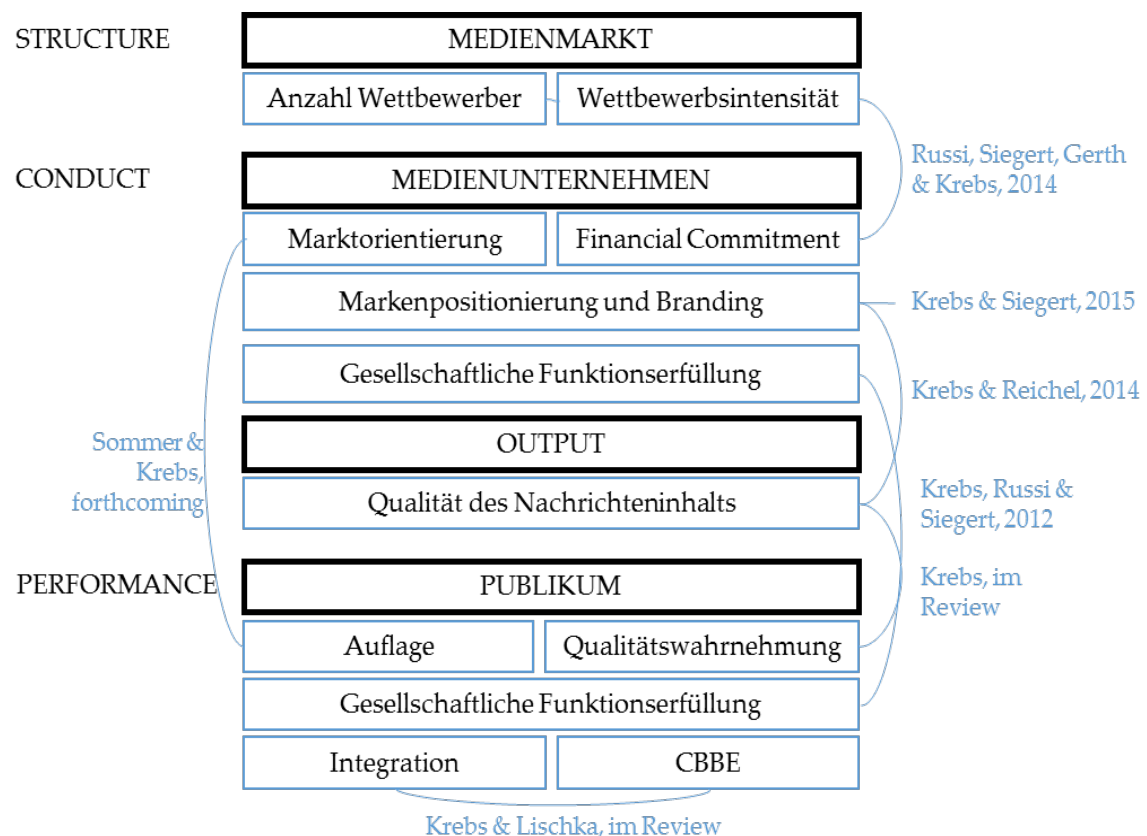


Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand und Studien der Dissertation (Quelle: eigene Darstellung)

³ Der Structure-Conduct-Performance-Ansatz wird in Kapitel 2.1. ausführlicher behandelt.

1.3 Aufbau der Synopse

Anschliessend an die Einleitung, welche die Relevanz und den Forschungsstand sowie die Forschungsfragen skizziert, sollen zunächst in Kapitel 2 die Grundlagen des Medienmarkenmanagements beschrieben werden. Hier wird sowohl eine Einordnung innerhalb des strategischen Managements vorgenommen, als auch der Identitätsorientierte Ansatz der Markenführung als Grundkonzept der vorliegenden Studie abgeleitet. Darüber hinaus werden die elementaren Funktionen von Medienmarken beschrieben. Kapitel 3 widmet sich dann dem identitätsorientierten Markenmanagement als qualitätsbasiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien. Zunächst wird die Bedeutung einer gesellschaftlichen Funktionserfüllung und der journalistischen Qualität für das Markenmanagement von Quality-News-Brands skizziert und anschliessend wird das zentrale MBAC-Modell beschrieben. Folgend wird der Financial-Commitment-Ansatz integriert, um die Voraussetzungen für die Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements abzubilden. Kapitel 4 behandelt die Herausforderungen für eine Qualitätsorientierung im Markenmanagement, welche sich auch in den Analysen der Arbeit in Kapitel 5 spiegeln. Hier werden konflikthafte Beziehungen zwischen journalistischer und unternehmerischer Seite von Nachrichtenorganisationen, eine zunehmende Marktorientierung sowie veränderte Bedingungen im Online-Bereich als Herausforderungen beschrieben. Kapitel 5 rekapituliert die zentralen Ergebnisse der Studien der Dissertation [Beiträge 3–7], welche in Kapitel 6 nochmals eingeordnet werden und aus denen Implikationen für Medienunternehmen abgeleitet werden. Kapitel 7 widmet sich einer abschliessenden Betrachtung, welche die Dissertation kritisch betrachtet und weiteren Forschungsbedarf aufzeigt. Die Synopse schliesst mit einem Gesamtfazit ab.

2 Grundlagen des Medienmarkenmanagements

2.1 Markenmanagement als Teil des strategischen Managements

Innerhalb der Medienmanagementforschung wird der Markenmanagementstrategie, als Teil des strategischen Managements, in den letzten Jahren eine gestiegene Bedeutung attestiert (Chan-Olmsted, 2006b). Dem strategischen Management obliegen wichtige Entscheidungskompetenzen. So werden innerhalb des strategischen Managements lang- und kurzfristige Ziele und Aktivitäten der Unternehmung festgelegt, welche sich aus Vision und Leitbild konstituieren (Wirtz, 2011, S. 78). Die Forschung im Bereich des strategischen Managements verläuft entlang von zwei zentralen Forschungsperspektiven: der ressourcenorientierten Perspektive, dem ‚*resource-based view*‘ (RBV), welche unternehmensinterne Ressourcen der Unternehmung in das Zentrum der Analysen stellt (Wirtz, 2011), und der marktorientierten Perspektive, dem ‚*market-based view*‘, in welcher Handlungsentscheidungen primär basierend auf unternehmensexternen Einflüssen und Bedingungen gefällt werden (Kiefer, 2005; Mierzejewska & Hollifield, 2006; Wirtz, 2011). Beide können als Strategieoptionen für die Geschäftsmodelle von Medienunternehmen bestimmend sein, wobei diese, trotz bestehender konfliktbehafteter Bereiche der beiden Ausrichtungen (Habann, 2000, S. 14) komplementär Verwendung finden (vgl. Wirtz, 2011, S. 68ff.). Althans und Brüne (2009) halten fest, dass den Ansprüchen einer erfolgreichen Markenführung nur durch die Verfolgung der Inside-in- und der Inside-out-Perspektive Rechnung getragen werden kann (Althans & Brüne, 2009, S. 216).

Der Unternehmenserfolg wird gemäss RBV von Kernkompetenzen und Entscheidungen, die innerhalb des Unternehmens liegen, bestimmt (Barney, 1991; Wirtz, 2011). Innerhalb der ressourcenorientierten Perspektive werden sogenannte *core assets* (hierzu zählen Marke und Mitarbeiter) sowie Kernkompetenzen (hierzu zählen die produzierten Inhalte) als Bestandteile des Leistungssystems von Medienunternehmen definiert, welche wichtige Grössen in der strategischen Planung darstellen und als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen und entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg beschrieben werden (Wirtz, 2011, S. 62 ff). Um basierend auf Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, müssen diese wertvoll, selten, nicht-ersetzbar und nicht- imitierbar sein (Barney, 1991, S. 105f), was innerhalb des gestiegenen Medienangebots zunehmend eine Herausforderung darstellen

kann. Die Generierung eines Wettbewerbsvorteils kann jedoch gerade durch eine Marke erreicht werden, welche ein wichtiges Differenzierungsinstrument darstellt (McDowell, 2006b).

Medienunternehmen mit einer hohen vertikalen Integration, wie sie traditionelle Zeitungen aufweisen (vgl. Haas, 2002), in denen Beschaffungs- und Produktionsprozesse – insbesondere die Produktion von Inhalten – durch die Unternehmung selbst getragen werden, eignen sich mittelfristig besonders eine starke Marke aufzubauen, da sie sich durch einzigartige, attraktive Inhalte von Wettbewerbern differenzieren können (Wirtz, 2011, S. 77). Somit stellt eine Markenstrategie, anschliessend an die Gliederung von Wettbewerbsstrategien nach Porter (1991), auch eine Differenzierungsstrategie dar (Chan-Olmsted, 2006a; McDowell, 2006a; Siegert, 2001; Swoboda, Giersch & Foscht, 2006), welche durch die Schaffung eines differenzierbaren, wertvollen Produktes Wettbewerbsvorteile generieren kann, was sich übertragen auf Nachrichtenmarken durch die Produktion von journalistisch hochqualitativen Inhalten erzielen lässt. Porter (1991) unterscheidet zwischen einer Differenzierungsstrategie und einer Strategie der Kostenführerschaft, wobei sich gerade die kostenintensive Inhalteproduktion von Nachrichtenmarken nur im Sinne einer Differenzierungsstrategie erfolgreich umsetzen lässt. Deshalb lässt sich die Medienmarkenstrategie nach Siegert (2015) einer Qualitätsführerschaft (Picard, 2004) zuordnen, in welcher vor allem in hohe journalistische Qualität investiert und ein Fokus auf Reputation gelegt wird (Siegert, 2015, S. 359). Damit referenziert eine Medienmarkenstrategie auch auf Marktbedingungen, womit die Notwendigkeit einer Verordnung und Integration einer marktorientierten Perspektive verdeutlicht wird. Denn eine alleinige ressourcenbasierte Betrachtung des Markenmanagements greift zu kurz, da gerade für die Untersuchung eines qualitätsorientierten Markenmanagements die Marktbedingungen, deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmung sowie die Betrachtung der Leistungserstellung notwendig sind. Dies kann anhand des Structure-Conduct-Performance-Ansatzes (SCP-Ansatz) erfolgen.

Das SCP-Paradigma ist ein zentrales Konstrukt der Industrieökonomik, welches von Bain (1959) begründet wurde. Der Ansatz in seiner erweiterten Form charakterisiert den dynamischen Wettbewerbsprozess dadurch, dass „Marktstruktur und Marktverhalten als ursächliche Bedingungen für Marktergebnisse zu sehen sind, und Marktergebnisse in einer zirkulären Verknüpfung wiederum zu Ursachen für veränderte oder gleichbleibende Marktstrukturen bzw. für verändertes oder gleichbleibendes Marktverhalten werden“ (Siegert, 2001,

S. 12). Auf Ebene der Marktstruktur sind u. a. die Anzahl an Wettbewerbern, der Konzentrationsgrad der Wettbewerber und Kostenstrukturen als Einflussgrößen zu verorten (vgl. Albarran, 2002; Hendriks, 1995; Russi, 2013), aber auch das soziale und technologische Umfeld (Hendriks, 1995, S. 65). Das Marktverhalten thematisiert vor allem die strategischen Unternehmensentscheidungen, während sich das Marktergebnis als ökonomischer Erfolg, beispielsweise in Form von Profitabilität, definieren lässt (Albarran, 2002, S. 39). In der vorliegenden Arbeit soll jedoch ein erweitertes Verständnis von Performance zur Anwendung kommen, da im Sinne des zu untersuchenden qualitätsorientierten Markenmanagements vor allem der Einbezug einer gesellschaftlichen Funktionserfüllung und der Produktion von qualitativ hochwertigen Inhalten als Output definiert werden. Eine Erweiterung ist gemäss Hendriks (1995) möglich, da Performance neben ökonomischen auch soziopolitische Komponenten enthalten kann.

Ausgehend von den gemachten Ausführungen werden in der vorliegenden Arbeit Marken im Sinne von wertvollen Unternehmensressourcen verstanden, welche eine wichtige Differenzierung von Wettbewerbern ermöglichen, und die Basis einer Differenzierungsstrategie bilden. Eine Markenstrategie wird darüber hinaus anhand des SCP-Modells eingeordnet und interpretiert. Für die Untersuchung eines qualitätsorientierten Markenmanagements scheint ein rein marktorientierter Ansatz ungeeignet bzw. hinderlich. Somit wird sowohl auf eine ressourcenbasierte als auch auf eine marktbasierte Perspektive Bezug genommen, welche integrativ verstanden werden. Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung kann dies leisten, da die absatzorientierte Perspektive um eine innergerichtet erweitert wird (Althans & Brüne, 2009, S. 216).

2.2 Identitätsorientierter Ansatz

Der identitätsorientierte Ansatz stellt ein wichtiges Konzept in der Markenforschung dar, in welchem die Planung, Steuerung und Kontrolle der *brand identity* (Markenidentität) im Mittelpunkt steht (Aaker, 1996; Esch, 2012; Kapferer, 1992; Meffert, 2004, 2005). Die Markenidentität ist zunächst ein unternehmensinternes Konstrukt und repräsentiert laut Aaker (2010), wofür die Marke steht, und beinhaltet ein an das Publikum gerichtetes Versprechen der Organisation. Die Markenidentität ist kurz gesagt „how strategists want the brand to be perceived“ (Aaker, 1996, S. 71). Diese Definition greift jedoch etwas kurz und ver-

nachlässigt die unternehmensinternen Funktionen. So werden basierend auf der Markenidentität Markenstrategie und -positionierung entwickelt (Meffert, 2004; Meffert & Burmann, 2002), welche darauf abzielen, ein differenzierbares Produkt mit einzigartigen Eigenschaften aufzubauen (vgl. Nandan, 2005). Es handelt sich somit um ein multidimensionales Konstrukt, welches die Unternehmenskultur ebenso beinhaltet wie deren Positionierung und somit den Zweck, die Werte sowie die Charakteristiken der Marke reflektiert (vgl. Nandan, 2005; Aaker, 2010).

Die Markenidentität konstituiert sich aber auch über „langfristige Wechselwirkungen der marktorientierten Handlungen von Redaktionen und Verlagsabteilungen (entsprechend ihrer Kompetenzen und auf Grundlage der jeweiligen Unternehmensressourcen) und der Wahrnehmung dieser Handlungen durch Käufer, Leser und Anzeigenkunden“ (Althans & Brüne, 2009, S. 216). Medienorganisationen kommunizieren ihre Identität durch die Marke und schaffen publikumsseitige Images sowie Erwartungen gegenüber der Marke. Das Markenimage ist somit ein rezipientenseitiges Wahrnehmungskonstrukt, welches sich aus wahrgenommenen Markenassoziationen bildet (vgl. Keller, 1993). Es kann als Ergebnis der Wahrnehmung der Markenidentität beschrieben werden (Chan-Olmsted, 2006a). Der Markenidentitätsansatz nimmt damit Rückbezug auf die Umwelt der Marke und beschreibt die Beziehungen zwischen einem internen Soll-Wert der Marke und einem wahrgenommenen (externen) Ist-Wert, welche auch als Selbst- und Fremdbild der Marke bezeichnen werden (Aaker, 1996; Meffert & Burmann, 2002; Swoboda, Giersch & Foscht, 2006). Das Markenmanagement zielt vor allem auf die Schaffung einer starken Marke sowie die Erzeugung einer hohen Markenloyalität ab. Diese können durch eine starke Markenidentität und die Kongruenz von Markenidentität und Image erreicht werden (vgl. Nandan, 2005).

Als zentrales Konstrukt, welches den Analysen des vorliegenden Dissertationsprojektes zugrunde liegt, wurde ein Management-Modell gewählt, das auf der Markenidentität basiert und die Verschränkung der ressourcenbasierten sowie der marktbasierten Perspektiven anwendet und im Speziellen auf die Bedürfnisse von Nachrichtenmarken angelegt ist – das MBAC-Modell (siehe Kapitel 3.2). Anschliessend an die übergeordnete Strategiebene sollen nun die Funktionen von Medienmarken, welche grundlegend für das Medienmarkenmanagement sowie die weiteren Ausführungen und Modellierung sind, beschrieben werden.

2.3 Funktionen von Medienmarken

Funktionen von Medienmarken werden aus den Funktionen von Marken abgeleitet (vgl. Aaker, 1991; Bruhn, 1994; Kapferer, 1992) und auf die Bedürfnisse von Medien angepasst. Eine umfassende Funktionssystematisierung von Medienmarken erfolgte durch Siegert (2001, S. 120 ff)⁴, welche eine Beschreibung entlang der Funktionen aus Unternehmens- und Rezipientenperspektive ermöglicht⁵.

Aus *Unternehmensperspektive* übernehmen Marken eine interne Orientierungsfunktion, sowohl bezüglich Produktionsprozessen als auch bezüglich Selektionsprozessen, und sind somit elementar für die interne Leistungserstellung. Die durch die Marke gewonnene Planungssicherheit schafft zudem die Basis für Innovationen (Siegert, 2001, S. 120f). Darüber hinaus erfüllen Marken eine wichtige externe Differenzierungs- und Profilierungsfunktion gegenüber konkurrierenden Marktteilnehmern (McDowell, 2006; Siegert, 2001), was auch eine Markenschutzfunktion beinhaltet, und können die Verhandlungsposition gegenüber der Werbewirtschaft stärken (Siegert, 2001, S. 122), auch da sie eine höhere und zielgruppenspezifischere Aufmerksamkeit garantieren (Bode, 2010, S. 52). Medienmarken wirken sich so absatzfördernd und risikoreduzierend aus, was den preispolitischen Spielraum erhöht (Bode, 2010, S. 52). Weiter sind Marken für Medienunternehmen ein wichtiges Positionierungsinstrument. So erfolgt eine Positionierung auf den zwei relevanten Märkten – dem Publikums- und dem Werbemarkt – primär über die produzierten Inhalte, wobei sich die Attribute von Produkten und Organisationen in der Marke manifestieren. Die Marke hilft so, den Dienstleistungscharakter sowie den Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter des Medienangebots auszugleichen (vgl. Chan-Olmsted 2006b; McDowell 2006; Siegert 2001).

⁴ Siegert (2001) nimmt ursprünglich eine Gliederung entlang der Funktionen aus Medienorganisations-, Werbewirtschafts- und Rezipientensicht vor. Die Funktionserfüllung für die Werbewirtschaft wird hier nicht ausführlich behandelt, sondern es wird nur die Beziehung aus Sicht des Medienunternehmens beschrieben, da die werbewirtschaftliche Sicht in der vorliegenden Arbeit nicht analysiert wird. Es kann für die Medienmarkenfunktionen im vorliegenden Rahmen nur ein sehr verkürzter Überblick gegeben werden. Für weitere Details zu den Funktionen von Marken für den Werbemarkt und eine vollständige Funktionssystematisierung siehe Siegert, 2001, S. 120ff.

⁵ Die Funktionen der Marke sind dabei nicht als trennscharf zu verstehen, vielmehr gibt es Funktionsüberschneidungen bzw. werden die Funktionen für die jeweilige Perspektive adaptiert.

Eine Funktionsbeschreibung aus der *Rezipientenperspektive*, auf welche in der Forschung aufgrund der zentralen Funktionserfüllung der Marke gegenüber Konsumenten fokussiert wird, kann hier direkt anschliessen. Medienmarken erfüllen primär eine zentrale rezipientenseitige Orientierungsfunktion und helfen, Produktentscheidungen zu treffen (McDowell, 2006; Nandan, 2005). In der Medienmarkenforschung werden dementsprechend vor allem die wichtigen Funktionen der Marke innerhalb von Selektionsprozessen von Medienprodukten hervorgehoben. So wirken Medienmarken auch hier risiko- und unsicherheitsreduzierend und vermindern den kognitiven Aufwand (Chang, 2005; McDowell, 2006). Weiter verfügen Marken über eine *signaling competence*, können den Rezipienten die zu erwartende Qualität des Inhaltes signalisieren und helfen dadurch, die Gutscharakteristiken von Mediengütern auszugleichen (Chan-Olmsted, 2006b; Siegert, 2001). Die Signalisierung der Qualität ist bei Medienprodukten, insbesondere bei Informationsinhalten, bei denen eine Qualitätsbeurteilung erst ex post erfolgen kann, essenziell (Chan-Olmsted, 2006a, Kiefer, 2005; Russi, 2013).

Damit versprechen Marken eine gewisse Qualität und reduzieren nicht nur Ungewissheiten hinsichtlich der Inhalte, sondern erhöhen auch das Rezipientenvertrauen. Dies hat für Medienunternehmen auch eine ökonomische Relevanz, denn verringerte Qualitätsunsicherheit und gesteigertes Qualitätsvertrauen wirken sich wiederum positiv auf die Anzahl an Rezipienten und die „Stabilisierung der Rezipientenreichweite im Zeitverlauf aus“ (Gerpott, 2006, S. 322).

Medienmarken übernehmen so die Rolle von Heuristiken, welche eine aufwandsreduzierte Entscheidungsfindung ermöglichen und einer habitualisierten Mediennutzung entsprechen, wodurch Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Rezipienten abgebaut werden (Siegert, 2001, S. 121). Dies schliesst an die Reputationsfunktion von Medienmarken an. Bezug nehmend auf die ökonomische Theorie adressiert die Marke über ihre Reputationsfunktion Unvollkommenheiten von Informationsgütern (Lobigs, 2005, 2015). Hierbei wird

vor allem auf das von Arrow (1971) formulierte Informationsparadoxon rückbezogen, welchem ein Prinzipal-Agent-Problem zugrunde liegt.⁶ Die Informationsasymmetrien beschreiben das Qualitätsdilemma von Mediengütern. Diese können jedoch durch Reputationsmechanismen der Marke ausgeglichen werden wodurch zufriedenstellende Markttransaktionen (Lobigs, 2005) ermöglicht werden. Demnach macht eine Produktion von kostenintensiven, hochwertigen Inhalten Sinn, da über die Reputation die Informationsasymmetrien ausgeglichen werden können und so eine Reputationsschädigung durch enttäuschte Qualitätserwartungen ‚teurer‘ wäre als eine kostenintensive Produktion.

Daneben haben Marken für Rezipienten auch eine emotionale, integrative Komponente, wobei die Bedeutung der Passung der Marke zur Lebenswelt und Persönlichkeit der Konsumenten innerhalb von Selektions- und Nutzungsprozessen hervorgehoben wird (Ots & Hartmann, 2015; Scherer, 2015). Die Nutzung von Medienmarken kann so auf sozialer Ebene eine Gruppenzugehörigkeit signalisieren, wobei Marken in diesem Zusammenhang vor allem ein Unterscheidungsmerkmal darstellen (Scherer, 2015). So wird die Marke auch zu einem Beurteilungsinstrument anderer Mediennutzer. Dabei hat sich gezeigt, dass Genrepräferenzen die Sympathiezuschreibungen von Mediennutzern beeinflussen können, wobei die Nutzung von politischen Inhalten verglichen mit anderen Inhalten positiver rezipiert wird (Scherer, Naab, Niemann & Adjei, 2012, S. 71). Übereinstimmende Präferenzen haben sich darüber hinaus als positiv für die Beurteilung gezeigt (Scherer, Naab et al., 2012, S. 72). Diese Funktionen der Marke können vor allem im Onlineumfeld eine zunehmende Bedeutung erfahren, wo ein direkterer Vergleich und Austausch mit anderen Nutzern, vor allem in Social-Media-Communities, möglich ist. Die Beeinflussung dieser Komponenten

⁶ Das Qualitätsdilemma, welches der Spieltheorie zuzuordnen ist, beschreibt eine Situation unvollkommener Information, in der sich Käufer und Anbieter mit einem Moral-Hazard-Problem konfrontiert sehen, da der Rezipient vor dem Kauf die Qualität des Informationsguts nicht einschätzen kann und die Produktion von mangelnder Qualität nicht sanktioniert ist, und da gegebenenfalls das Risiko besteht, dass seitens des Produzenten geringfügige Qualität zu einem hohen Preis verkauft wird, stellt sich für den Rezipienten die Frage nach der Sinnigkeit eines Kaufes bzw. der Investition von Zeit und Aufmerksamkeit, welche bei der Nutzung von Medienprodukten ebenfalls einen Währungscharakter annimmt, vgl. hierzu Franck (1998). Während nur der Produzent selbst weiss, welche Qualität produziert wurde, stellt sich für den Produzenten die Frage danach, ob und warum er höhere, meist kostenintensivere Qualität produzieren soll, wenn deren Qualität nicht vor Konsum evaluiert werden kann. In dieser Prinzipal-Agent-Situation entsteht eine Informationsasymmetrie zuungunsten des Rezipienten, welcher nicht über die vollständigen Informationen, die er für eine rationale Entscheidung benötigt, verfügt (vgl. Lobigs 2005, 2015).

gestaltet sich jedoch schwierig und bedarf zusätzlicher spezifischer Mittel der Markenkommunikation⁷, indem eine eindeutig abgrenzbare Markenidentität aufgebaut und kommuniziert wird, aber auch, indem ein positives Bild des eigenen Publikums nach Aussen vermittelt wird (Scherer, 2015; Scherer, Schlütz, Schmid-Petri & Trommershausen, 2012). Im Folgenden sollen nun diese Grundannahmen des Markenmanagements hinsichtlich der Besonderheiten von Nachrichtenmedien vertieft werden und es soll daraus ein qualitätsorientiertes Markenmanagement für Nachrichtenmedien abgeleitet werden.

⁷ Markenkommunikation kann als Kommunikation von und über Marken verstanden werden. In der vorliegenden Synopse wird Markenkommunikation als jegliche Kommunikation verstanden, die von der Marke ausgeht. Die Markenkommunikation als Kommunikation über die Marke wird innerhalb der Modellierungen der Synopse primär im Bereich des Managements verortet, wobei auch Journalisten, beispielsweise in Online-Communities, als Teil und Produzenten der Markenkommunikation verstanden werden. Somit ist auch die Markenpräsentation, -vermarktung und -kommunikation im Off- und Onlinebereich Bestandteil. Die Markenkommunikation ist kein zentraler Aspekt der vorliegenden Arbeit, wird jedoch in die Modellierung des qualitätsbasierten Markenmanagements miteingeschlossen und angedacht und dementsprechend als Markenidentitätsbasierte Kommunikation verstanden. Für weitere Ausführungen zu verschiedenen Zugängen der Markenkommunikation siehe Young (2010), Scherer, Schlütz, Schmid-Petri & Trommershausen (2012); Schramm & Knoll (2014), Bruhn (2009).

3 Identitätsorientiertes Markenmanagement als qualitätsbasiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien

Wie bereits in der Aufarbeitung des Forschungsstandes erwähnt, ist der identitätsbasierte Management-Ansatz in der Medienmarkenforschung verhältnismässig unterrepräsentiert, gemessen an seiner Bedeutung in der traditionellen Markenforschung (vgl. Krebs & Siebert, 2015). Der Ansatz bietet sich jedoch gerade für die Untersuchung journalistischer Qualität als Kern einer Markenstrategie an. Medienprodukte und ihre Qualität gelten als schwer zu fassen, und die Definition von Qualität wird oft als subjektives und rezipientenseitiges Konstrukt verortet, besonders hinsichtlich Unterhaltungsmedien und -formate. Auch eine Evaluation von Qualität von Informations- und Nachrichtenmedien und deren Inhalten ist schwierig und häufig kontrovers diskutiert, was sich u.a. in anhaltenden Qualitätsdebatten (vgl. Beck, Reineck & Schubert, 2010) abbildet. Eine solche Evaluation wird jedoch durch das Heranziehen von Referenzgrössen ermöglicht (vgl. Schatz & Schulz, 1992). Gemessen an der gesellschaftlichen Bedeutung der Informationsfunktion von Massenmedien und der zentralen Rolle von Nachrichtenmedien, auch innerhalb der Kommunikationsforschung (Burkart, 2002), scheint es dringend notwendig, die gesellschaftliche Funktionserfüllung und die journalistische Qualität der produzierten Inhalte als Kernstück journalistischer Leistung innerhalb der Medienmarkenforschung zu untersuchen. Neben der Forschung hat dies auch eine hohe praktische Relevanz. Medienorganisationen im seriösen Informationsbereich, welche sich nicht aus gesellschaftlichen Funktionen und einem Anspruch an journalistische Qualität heraus definieren, können auch keine starke, glaubwürdige Marke begründen. Gerade in Zeiten erhöhten Wettbewerbs ist aber gerade dies notwendig, um eine erfolgreiche Positionierung am Markt zu erreichen bzw. zu erhalten.

Der identitätsorientierte Ansatz bietet die Möglichkeiten, die Besonderheiten des Markenmanagements von Nachrichtenmedien abzubilden und diese mit der Inhaltequalität zu verbinden. Zunächst sollen gesellschaftliche Funktionen und journalistische Qualität als zent-

rale Grössen des News Brandings modelliert werden, um dann das MBAC-Modell als Modell des qualitätsorientierten Markenmanagements von Nachrichtenmedien zu beschreiben.⁸

3.1 Gesellschaftliche Funktionserfüllung und journalistische Qualität als zentrale Grössen des Branding von Nachrichtenmedien

Massenmedien stellen in modernen Demokratien zentrale Institutionen dar, welche die Funktionsfähigkeit dieser durch Schaffung und Bereitstellung öffentlicher Kommunikation sicherstellen (vgl. Jarren, 2008; Ronneberger, 1974). Nachrichtenmedien kommt dabei durch die Produktion von Informationsinhalten und ihre gesellschaftliche Funktionserfüllung eine besonders wichtige Rolle zu (Burkart, 2002; McQuail, 1992), was hohe Anforderungen an die Leistungserbringung sowie an das Markenmanagement von Nachrichtenmedien stellt. Die gesellschaftliche Funktionserfüllung kann zum einen als Grundanforderung an das Mediensystem (vgl. z. B. Burkart, 2002) und zum anderen als tatsächlich erbrachte Leistung (Ronneberger, 1974) beschrieben werden, wobei Anspruch und Leistung möglichst konsistent sein sollten (vgl. McQuail, 1992). Gesellschaftliche Ansprüche an Massenmedien wurden in Funktionskatalogen erfasst (Burkart, 2002; Ronneberger, 1974), welche sich aus einer gesellschaftlichen Leistungserbringung ableiten (Rager & Weber, 1992). Diese Funktionen können als Leitbilder journalistischer Tätigkeiten operationalisiert und erfragt werden und ermöglichen Schlussfolgerungen über die journalistische Orientierung, sowohl auf Individualebene als auch Aggregatebene (Donsbach & Patterson, 2003; vgl. Scholl & Weischenberg, 1998; Weaver, Beam, Brownlee, Voakes & Wilhoit, 2007; Weischenberg, Malik & Scholl, 2006). Die gesellschaftlichen Funktionen können als Fundament von Nachrichtenorganisationen beschrieben werden – unabhängig von ihrer Positionierung – und sollten somit einen substanziellen Bestandteil der Markenidentität von Nachrichtenmarken darstellen. Die Leistungserbringung von Nachrichtenmedien wird aufbauend auf der gesellschaftlichen Funktionserfüllung anhand der erbrachten journalistischen Qualität der produzierten Inhalte gemessen. Die Definition von journalistischer Qualität, im Sinne eines normativen Qualitätsverständnisses, ist Bestandteil von anhaltenden Qualitätsdebatten (vgl. Beck et al., 2010), und stellt ein komplexes Unterfangen dar (Ruß-Mohl,

⁸ Die inhaltlichen Ausführungen des Kapitels 3 basieren stellenweise auf den theoretischen Ausführungen der Beiträge 3,4 und 5 des Dissertationsprojektes.

1992).⁹ Qualität lässt sich im Sinne eines umfassenden Verständnisses sowohl auf Organisations- als auch auf Inhaltsebene verorten und umfasst somit auch die Prozessqualität innerhalb von Medienorganisationen (Weischenberg, Loosen & Beuthner, 2006). Prozessqualität wird u. a. im Rahmen des Managementkonzepts des Total-Quality-Managements (TQM) beschrieben, bei dem Qualität als *Maxime* gilt (Weischenberg, Loosen et al., 2006; Wyss, 2002). Auf Ebene der Medienorganisation lässt sich Qualität im Sinne einer Wertorientierung definieren, welche sich aus journalistischen Werten und Normen konstituiert (Weaver et al., 2007; Weischenberg, Loosen et al., 2006). Die Bestimmung der inhaltlichen Qualität erfolgt basierend auf journalistischen Kriterien, welche in ihrer Anwendung variieren, jedoch meist auf grundlegende Qualitätsaspekte des Journalismus wie Relevanz, Professionalität und publizistische Vielfalt zurückzuführen sind (Schatz & Schulz, 1992; Weaver et al., 2007).

Weitestgehende Einigkeit herrscht darüber, dass eine Qualitätsbetrachtung kontextualisiert und somit in Abhängigkeit von Unterscheidungsmerkmalen wie Medium, Zielgruppe, Genre sowie journalistischer Funktionserfüllung erfolgen muss (Beck et al., 2010; Ruß-Mohl, 1992). Analog dazu lässt sich die nähere Bestimmung des Qualitätsversprechens von Medienmarken entwickeln, welches eine zentrale Bedeutung für die Rationalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements einnimmt und ebenfalls kontextualisiert erfolgen muss. Siegert (2015) unterscheidet dementsprechend zwischen einem allgemeinen Qualitätsversprechen von Medienmarken, welches auf allgemeine Produktcharakteristiken Bezug nimmt und nicht auf journalistischen Normen und publizistischer Qualität in einem normativen Sinne begründet ist, sowie einem normativen Qualitätsversprechen, welches auf einen hochqualitativen Journalismus bzw. hochqualitative Nachrichtenberichterstattung referenziert und ein traditionelles Verständnis einer journalistischen Kultur widerspiegelt (Siegert, 2015, S. 357f). Mit dieser Definition wird bereits deutlich, dass ein qualitätsorientiertes Markenmanagement nur im Sinne des zweiten Qualitätsversprechens interpretiert werden kann und primär auf sogenannte „Quality News Brands“ (Siegert, 2015, S. 357f) zutrifft, deren Qualitätsverständnis auf einen normativen Bezugsrahmen zurückzuführen

⁹ Eine ausführliche Abbildung der Qualitätsdebatte in der Journalismus- und Kommunikationswissenschaftsforschung ist im vorliegenden Rahmen nicht möglich und nicht zielführend. Im Rahmen des Dissertationsprojekts wird deshalb auf die zentralen Elemente fokussiert, welche eine Relevanz für das Markenmanagement von Nachrichtenmedien aufweisen.

ist. Darunter lassen sich vor allem etablierte Zeitungen und Zeitschriften im Qualitätssegment sowie öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter, welche den sogenannten Leitmedien zuzuordnen sind, verstehen (Jarren & Vogel, 2009, 2011; Künzler, 2013).¹⁰

Gesellschaftliche Funktionen können also als grundlegende Leistungen von Massenmedien angesehen werden, die dementsprechend auf alle Nachrichtenmedien übertragbar sind, auch da sie ein breites Spektrum abbilden und an allgemeine Funktionen von Massenmedien anknüpfen.¹¹ Journalistische Qualität, welche ein normatives Qualitätsversprechen darstellt, ist nur bei Quality-News-Brands zu verorten. Im Sinne der Funktionalität eines Identitätsbasierten Markenmanagements (Siegert et al., 2011) bedeutet dies, dass sich die Markenidentität eines Quality-News-Brands aus den beiden Grössen zusammensetzt und diese die Produktion der Inhalte sowie die Markenkommunikation (bis zu einem bestimmten Grad)¹² anleiten muss (siehe Abbildung 2). Durch die Rezeption der produzierten Inhalte und der Markenkommunikation entsteht publikumsseitig das Markenimage. Basierend auf dem Markenimage und der erbrachten Leistung bauen sich so wiederum Erwartungen auf, mit deren Hilfe die Medienmarke gemessen und evaluiert wird. Somit können Qualitätsdefizite eine direkte negative Wirkung auf das Image haben.

Diese Ausführungen sollten zunächst die Relevanz eines Einbezugs der journalistischen Qualität in die Untersuchung von Nachrichtenmarken ausreichend verdeutlicht haben.

¹⁰ Öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter spielen aufgrund ihrer Gebührenfinanzierung eine gesonderte Rolle innerhalb der Leitmedien. Auch lässt sich die Logik eines qualitätsorientierten Markenmanagements nicht schlüssig anwenden, da öffentlich-rechtliche Anbieter per definitionem der gesellschaftlichen Funktionserfüllung und Einhaltung von Qualitätsstandards verpflichtet sind und auch Branding hier kontextualisiert erfolgen muss. Für detaillierte Ausführungen siehe Jarren et al. (2001); Johnson (2013); Kops (2012). Deshalb beziehen sich die in der vorliegenden Synopse gemachten Aussagen primär, aber nicht ausschliesslich, auf Quality-News-Brands im Printbereich, wobei innerhalb der Analysen der Dissertation ebenfalls TV-Nachrichtenmarken im Sample integriert waren, was dem übergeordneten Projektrahmen geschuldet ist.

¹¹ Funktionen von Massenmedien umfassen u. a die Analyse und Interpretation komplexer Probleme, schnelle Informationslieferung, Motivation zur Beteiligung an öffentlichen Debatten, aber auch eine Unterhaltungs- und Entspannungsfunktion, vgl. Weaver, Beam, Brownlee, Voakes & Wilhoit (2007).

¹² Im Bereich der direkten Markenkommunikation im Onlinebereich, beispielsweise im Rahmen von Communities und Foren können hier durchaus auch sprachliche Mittel zu Verwendung kommen welcher nicht vollständig kohärent mit beispielsweise der Seriosität der produzierten Inhalte der Marke sind, da Communities und Foren auch meist einer besonderen sprachlichen Ausgestaltung und Kultur unterliegen. Darüber hinaus liegen hier veränderte Rahmenbedingungen einer direkten Kommunikation mit dem Rezipienten vor, welche Berücksichtigung finden müssen, vgl. Engesser (2013), Neuberger (2006).

Ohne die Sicherstellung der Funktionalität der Kernwerte einer Marke, kann auch keine erfolgreiche Markenpositionierung am Markt erfolgen. Dies wird in einem nächsten Schritt anhand des MBAC-Modell (Kapitel 3.2) weiter verdeutlicht.

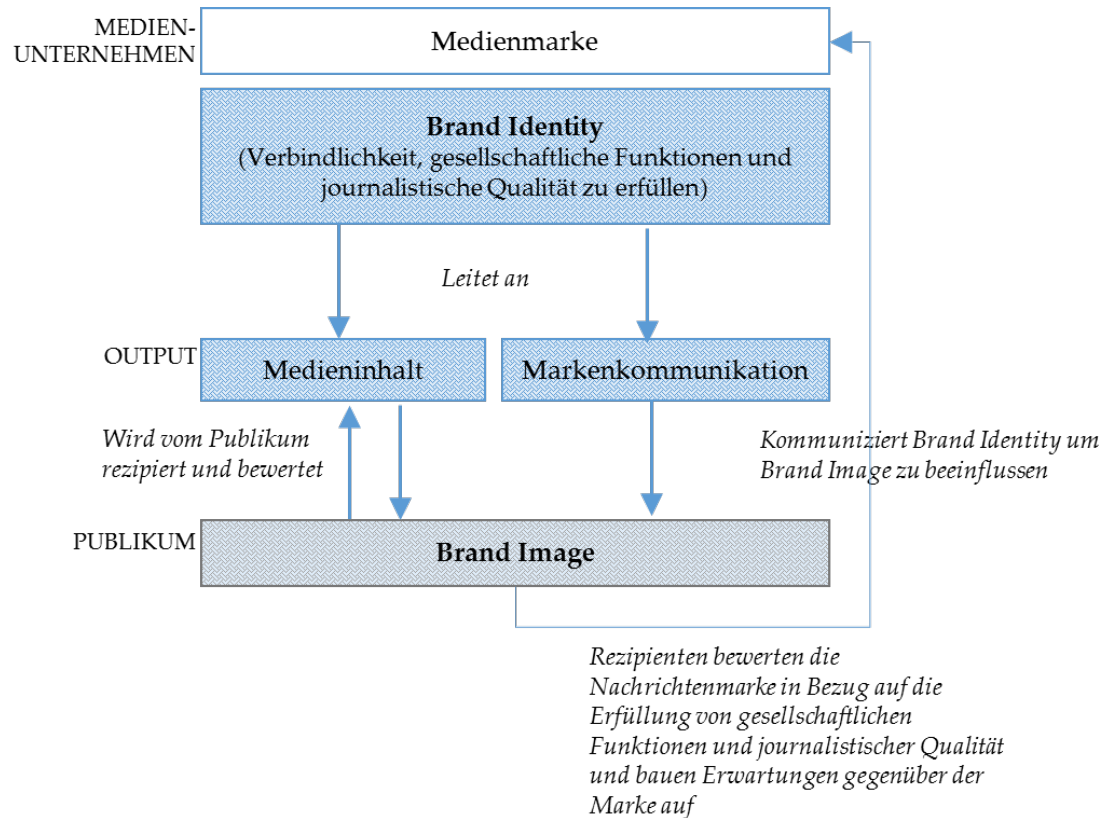


Abbildung 2: Funktionszusammenhang von qualitätsbasierter Markenidentität und Image
(Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Das MBAC-Modell als Modell des qualitätsbasierten Markenmanagements

Die beschriebene Funktionalität von Marken und die Interdependenzen von Marken und journalistischer Qualität sind die Basis für ein unternehmensseitiges, qualitätsbasiertes Markenmanagement. Das zusammenführende und zentrale Modell, welches den Analysen des Dissertationsprojekts zugrunde liegt, ist das MBAC-Modell („media, brands, actors and communication“) (vgl. Abbildung 3) von Siegert et al. (2011). Die Autoren ergänzten, ausgehend von den Besonderheiten von Nachrichtenmedien, innerhalb des MBAC-Modells das traditionelle SCP-Modell um spezifische Treiber, wie Charakteristiken der Nachrichtenberichterstattung sowie um den Einfluss von gesellschaftlichen Entscheidungsträgern. Auch wurde die unternehmensinterne Verschränkung der journalistischen Produktion und

des Managements berücksichtigt. Das Modell bietet sich insbesondere an, die Rationalität einer qualitätsorientierten Inhalteproduktion von Nachrichtenmedien zu erklären, ausgehend von der Markenidentität als konstituierendem Element. Medienmarken wirken hier zunächst organisationsintern stabilisierend im Sinne eines qualitätsverpflichtenden Professionalisierungsfaktors und bieten Orientierung für Selektions-, Einkaufs- und Produktionsentscheidungen sowie für Personalakquisition und Kooperationen. Das Modell adressiert so die Spannungen zwischen der journalistischen und unternehmerischen Seite der Nachrichtenproduktion. Die Markenidentität bildet das Leitkonzept für strategische Entscheidungen beider Seiten, welches eine Harmonisierung der beiden Seiten bewirkt.

Das Modell verdeutlicht weiter die Verknüpfung von Medienmarkenpositionierung, Medienmarkenimage und Reputation sowie deren Verknüpfung sowohl mit der Quantität als auch der Qualität der Nachrichtenberichterstattung. So spiegelt sich die Markenidentität in Medienprodukten (Medieninhalten), wobei sowohl manifeste als auch nicht-sichtbare Komponenten (Ausmass der Hintergrundrecherche) die Qualität widerspiegeln können. Das Modell beschreibt damit journalistische Inhalte von hoher Qualität als Kernressource, die im Sinne eines ressourcenbasierten Ansatzes damit eine einzigartige Ressource darstellen, anhand welcher sich die Nachrichtenmarken am Markt positionieren und von anderen Marktteilnehmern abgrenzen können. Siegert et al. (2011) halten dabei fest, dass Qualität als Kernelement von Nachrichtenberichterstattung nur dann Bestand haben kann, wenn sie in der Markenidentität verankert und aktiv aufrechterhalten wird (Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 59).

Mit diesem umfassenden Konzept ähnelt das Modell dem Konzept der Markenorientierung, welches ebenfalls die Marke als zentrales Ausgangsobjekt zur umfassenden Strategiebildung einsetzt (Hankinson, 2012; Urde, 1994). Dieses wurde jedoch primär in anderen Branchen untersucht. Für die Medienbranche wurden aber ebenfalls Erfolgspotenziale einer Markenorientierung identifiziert (Baumgarth, 2007a), wobei jedoch keine Untersuchungen journalistischer Inhalteproduktion von Quality-News-Brands vorliegen.

Auch kann Qualität ähnlich dem Total-Quality-Management (Weischenberg, Loosen et al., 2006; Wyss, 2002) im MBAC-Modell als Maxime der strategischen sowie der journalistischen Tätigkeiten beschrieben werden.

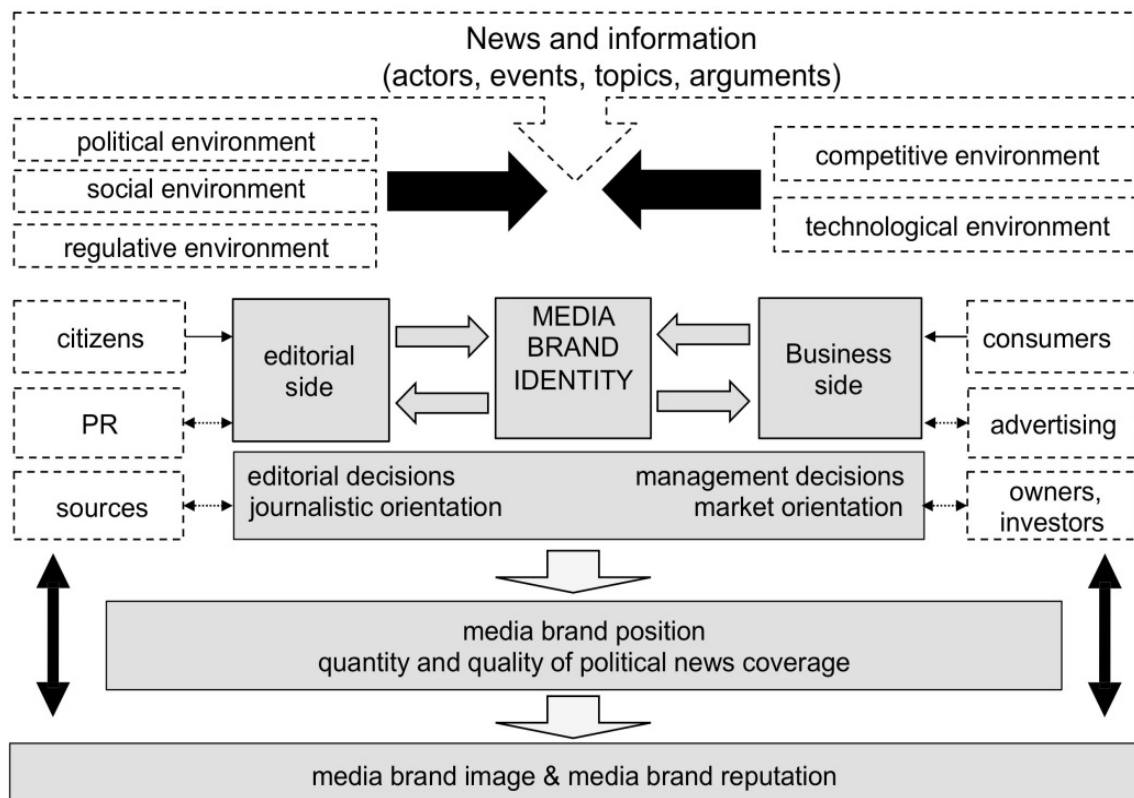


Abbildung 3: Das MBAC-Modell¹³ (Quelle: Siegert et al. 2011)

Das Modell konstruiert ein Rahmenwerk und den theoretischen Zugang zu einer markenbasierten Entscheidungsfindung in Medienunternehmen, welches auch den Outcome berücksichtigt, der aus dem Unternehmensverhalten in einem kompetitiven Umfeld resultiert. Es bildet damit den theoretischen Rahmen zur Erklärung der Rationalität einer qualitätsorientierten Produktion von Nachrichteninhalten.

Die bisher getroffenen Aussagen, hinsichtlich eines qualitätsorientierten Markenmanagements, wurden primär aus einer normativen Perspektive argumentiert. Aus dieser Perspektive ist die Produktion hoch qualitativer Inhalte durch die Funktionserfüllung für demokratische Gesellschaften sinnvoll und gerechtfertigt. An das Medienmanagement werden pri-

¹³ Das Modell wurde hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommenden Einschränkungen bezüglich des Modellumfanges angepasst. So wurde die Farbgebung des Modells angepasst. Die gestrichelten Linien zeigen dabei die Bereiche auf, welche in der vorliegenden Arbeit nur ansatzweise thematisiert und nicht analysiert werden. Wobei die Auswirkungen der nicht thematisierten Bereiche durchaus auch in die Argumentation einbezogen werden, was im Modell durch die schwarzen gekennzeichneten Pfeile symbolisiert wird.

mär jedoch keine Anforderungen hinsichtlich gesellschaftlicher Funktionserfüllung gestellt. Aus Perspektive des Medienmanagements kommt auch im Bereich der Nachrichtenmedien eher eine Orientierung am ökonomischen Prinzip und dem Markterfolg zur Anwendung (Schumann & Hess, 2006). Somit können gerade Einsparungen im Rahmen einer teuren Nachrichtenproduktion sowie eine Produktion von möglichst nachgefragten Inhalten aus Sicht des Managements und im Sinne einer Profitmaximierung sinnvoll erscheinen. Doch lässt sich dem MBAC-Modell folgend, gerade in der Nachrichtenproduktion eine journalistische Qualitätsorientierung mit ökonomischem Erfolg verbinden (McManus, 1994; Siegert, 2005). In der Forschung wird hier auf die Rolle von Medienmarken als zentrale Heuristiken und das beschriebene Qualitätsversprechen von Medienmarken sowie dessen Implikationen für Reputationsmechanismen referenziert (Lobigs, 2005; McManus, 1992, 1994). Ein zentrales erfolgsförderndes Element von Marken im Nachrichtenbereich ist ihre Reputation, welche sich durch die Gesamtheit der von der Marke ausgehenden Handlungen und durch die produzierten Inhalte rezipientenseitig aufbaut (vgl. Lobigs, 2005). Die Reputation von Nachrichtenmarken kann jedoch durch die Enttäuschung von Qualitätserwartungen der Rezipienten geschädigt werden, wobei sich dieser Schaden langfristig als schwerwiegender auswirken kann und für die Medienmarke „teurer“ ist als eine ressourcenintensive qualitätsorientierte Inhalteproduktion.¹⁴

Das diese Reputationsschädigung vor allem im Bereich der Quality-News-Brands zu erwarten ist, zeigen auch Studien aus der Journalismusforschung hinsichtlich der unterschiedlich hohen Erwartungen an unterschiedliche Quellen (Trepte et al., 2008; Zubayr & Geese, 2009). Eine Enttäuschung von Qualitätserwartungen und eine dadurch ausgelöste Reputationsschädigung können zu einem Rückgang der Leserschaft führen und damit langfristig negative ökonomische Effekte, beispielsweise durch eine weitere Abnahme der Zahlungsbereitschaft, gerade im Onlineumfeld, auslösen (vgl. Siegert et al., 2008). So hält McDowell (2015) fest, dass Rezipienten nur bereit sind, für exklusive Inhalte zu bezahlen, welche nicht substituierbar sind durch freizugängliche Nachrichtenanbieter. Starke Marken mit qualitativ hochwertigen Inhalten können darüber hinaus auch effektiver neue Online-Zahlungsmodelle implementieren und so innovativer im Onlinemarkt agieren (vgl. McDowell, 2015). Somit hat ein qualitätsorientiertes Markenmanagement auch handfeste ökonomische

¹⁴ Für eine ausführlichere Beschreibung des Qualitätsdilemmas und der Reputationsmechanismen siehe Kapitel 2.3.

Implikationen, welche die Rationalität einer Qualitätsproduktion von Inhalten auch im Sinne einer Differenzierungsstrategie unterstreichen.

Es kann zusammengefasst werden, dass ein qualitätsorientiertes Markenmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn die qualitätsbasierte Markenidentität unternehmensintern alle Bereiche der journalistischen Produktion und des Managements durchdringt. Weiter ist ein zentrales Element der Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements die konsistente Produktion von Inhalten, die dem Markenversprechen entsprechen, um so von positiven Auswirkungen auf das Markenimage und die Reputation profitieren zu können und die Markenloyalität zu steigern. Soweit lässt sich ein qualitätsorientiertes Markenmanagement theoretisch ableiten. In einem nächsten Schritt müssen jedoch die Voraussetzungen eines solchen formuliert sowie anschliessend die Herausforderungen und Optionen dargestellt und analysiert werden.

3.3 *Financial commitment* als Voraussetzung für die Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements

Basierend auf dem MBAC-Modell wurde nun auf einer theoretischen Ebene die Rationalität einer qualitätsorientierten Inhalteproduktion erläutert. Jedoch wurde bereits ein Kernproblem der Funktionalität dieser angesprochen – die Gefährdung der journalistischen Qualität durch Einsparungsmassnahmen. Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass ein Journalismus, welcher seiner Aufgabenerfüllung für moderne Demokratien in einem zufriedenstellenden Umfang nachkommen soll, eine ausreichende Finanzierung benötigt (vgl. Picard, 2005). Da die Produktion von Nachrichteninhalten, u. a. aufgrund hoher personeller Ressourcen und aufgrund eines sehr hohen Eigenproduktionsanteils von Inhalten – insbesondere bei Titeln der Qualitätspresse –, sehr kostenintensiv ist, muss als Voraussetzung für die Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements vor allem eine ausreichende finanzielle Ressourcenausstattung gegeben sein.

Ein Ansatz zur Erklärung und Analyse der Zusammenhänge von finanziellen Investitionen und Qualität von Nachrichtenmedien in einem kompetitiven Umfeld ist der Financial-Commitment-Ansatz (Lacy, 1987; Litman & Bridges, 1986). Bezug nehmend auf das SCP-Modell wird die Beziehung zwischen Wettbewerb, Marktverhalten als *financial commitment*

und Marktergebnis, im Sinne von Qualität der Inhalte und ökonomischer Performance, beobachtet (Russi, 2013, S. 78f.). Die Logik des Financial-Commitment-Ansatzes bildet einen vierstufigen Prozess ab, innerhalb dessen eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität zu einer Erhöhung des *financial commitment* führt, welche eine Erhöhung der Qualität bewirkt, was wiederum einen Nutzen für das Publikum darstellt und in Konsequenz zu Erfolg in Form von Reichweitenerhöhung führt (Lacy, 1992, S. 8f.; Russi, 2013, S. 81).¹⁵ Studienergebnisse bestätigen für den US- Markt, dass sich die Wettbewerbsintensität positiv auf das *financial commitment* und die journalistische Qualität von Online- und Offline-Nachrichtenmedien auswirken (Hollifield, 2006; Lacy & Blanchard, 2003). Vereinfacht gesagt lässt sich daraus schlussfolgern, dass die erhöhte Wettbewerbsintensität der letzten Jahre eine Erhöhung des Budgets und eine damit verbundene Erhöhung der Qualität, sowie eine Reichweitenerhöhung hätten bedingen sollen. Jedoch deuten massive Einsparungen, zunehmende Qualitätsverluste und sinkende Auflagezahlen (vgl. fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, 2015; Siles & Boczkowski, 2012) darauf hin, dass diese Funktionalität so nicht mehr zuzutreffen scheint bzw. nicht in allen Marktkontexten funktional ist. Auch innerhalb der Studie „The relationship of competition and Financial Commitment revisited: a fuzzy set qualitative comparative analysis in European newspaper markets“ (Russi, Siegert, Gerth & Krebs, 2014), welche Teil des Dissertationsprojektes ist, konnten die postulierten Zusammenhänge nicht bestätigt werden. Untersuchungsgegenstand waren Nachrichtenmedien aus 6 europäischen Ländern. Die zentralen Ergebnisse zeigten im Gegenteil zu den meisten bestehenden Studien, welche sich auf den US-Markt konzentrieren, für den Europäischen Markt¹⁶, dass eine hohe Anzahl von Wettbewerbern kombiniert mit einer hohen Wettbewerbsintensität nur eine hinreichende

¹⁵ Der Zusammenhang von Qualität und Publikumsnutzen wird in der Forschung kritisch hinterfragt. So werden Investitionen in die journalistische Produktion nicht als Garant für einen Publikumsnutzen gesehen, andererseits sehen Lacy & Simon (1993) Qualitätsproduktion als langfristige Strategieoption, welche in der gesellschaftlichen Funktionserfüllung begründet ist, und durch die Erfüllung dieser Funktionen Publikumsunterstützung generiert (Für eine ausführliche kritische Diskussion vergleiche hierzu Russi 2013, S.83f.).

¹⁶ Die Studie erfolgte im Rahmen des übergeordneten Forschungsprojektes. Die Datenerhebung erfolgte anhand der in Kapitel 5.1 beschriebenen Erhebungen. Zur Analyse wurde die QCA-Methode (vgl. Ragin 1987) angewandt. Beitrag [2] diente im Dissertationsprojekt zum Abgleich der Marktbedingungen und kann hier nicht weiter ausgeführt werden. Für Details zu theoretischen Überlegungen, der QCA-Methode und den Ergebnissen wird auf die Studie verwiesen, vgl. Russi, Siegert, Gerth & Krebs (2014).

(Markt-)Bedingung für *financial commitment* ist.¹⁷ Dies bedeutet, dass die finanziellen Voraussetzungen für einen qualitativ hochwertigen Journalismus auf den untersuchten Märkten nicht optimal gegeben sind und unterstreicht die Dringlichkeit eines unternehmensinternen Ansatzes, welcher die Qualität ins Zentrum eines identitätsbasierten, umfassenden Markenmanagementkonzeptes stellt, da bestehenden Marktbedingungen ein benötigtes *financial commitment* nicht wie angenommen ausreichend fördern. Die finanzielle Ressourcenausstattung kann somit auch basierend auf der journalistischen Qualität und der gesellschaftlichen Funktionserfüllung als Kern der Markenidentität argumentiert werden. So lässt sich festhalten, dass sowohl die Produktion von Nachrichteninhalten als auch die Markenkommunikation von Nachrichtenmedien, besonders im Qualitätssegment, kostenintensiv sind und ein *financial commitment* als Grundvoraussetzung einer Funktionalität, sowohl der journalistischen Produktionsseite (Newsroom) als auch des Managements angesehen werden kann. Eine ausreichende Ressourcenausstattung dieser bedeutet gleichzeitig ein *financial commitment* gegenüber der *brand identity*, als Basis der Aktivitäten des Managements und des Newsrooms. Die Produktion hochqualitativer Inhalte sowie eine professionell gestaltete Markenkommunikation sollten sich dann auch auf Rezipientenseite positiv auf das Image der Marke auswirken (siehe Abbildung 4).¹⁸ Gerade die Kommunikation im Online-Bereich kann Quality-News-Brands vor grosse Herausforderungen stellen. So werden viele Ressourcen zur Betreuung von Foren und Social-Media-Communities benötigt, um beispielsweise eine mögliche Reputationsschädigung mit einer intensiven Moderation abzuwenden (vgl. Ots & Karlsson, 2012).

Damit kann der Financial-Commitment-Ansatz im vorliegenden Rahmen auch als Investitionsstrategie in ein qualitätsorientiertes Markenmanagement betrachtet werden.

¹⁷ Was vereinfacht gesagt bedeutet, dass es durchaus Nachrichtenmedien gibt, für die die Bedingungen zutreffen bzw. nach QCA-Logik, die dem Set angehören. Jedoch stellen die Marktbedingungen keine notwendige Bedingung für *financial commitment* dar und somit gibt es eben nur einige wenige Nachrichtenmedien auf die, die angenommenen Zusammenhänge zutreffen.

¹⁸ Im Sinne der Funktionalität des identitätsbasierten Markenmanagements wird hier auf den Zusammenhang von Markenidentität und Image referenziert, wobei sich auch weitere positive Einflüsse auf die Marke basierend auf einer Qualitätsproduktion ergeben können, welche in Kapitel 3.1 erläutert werden.

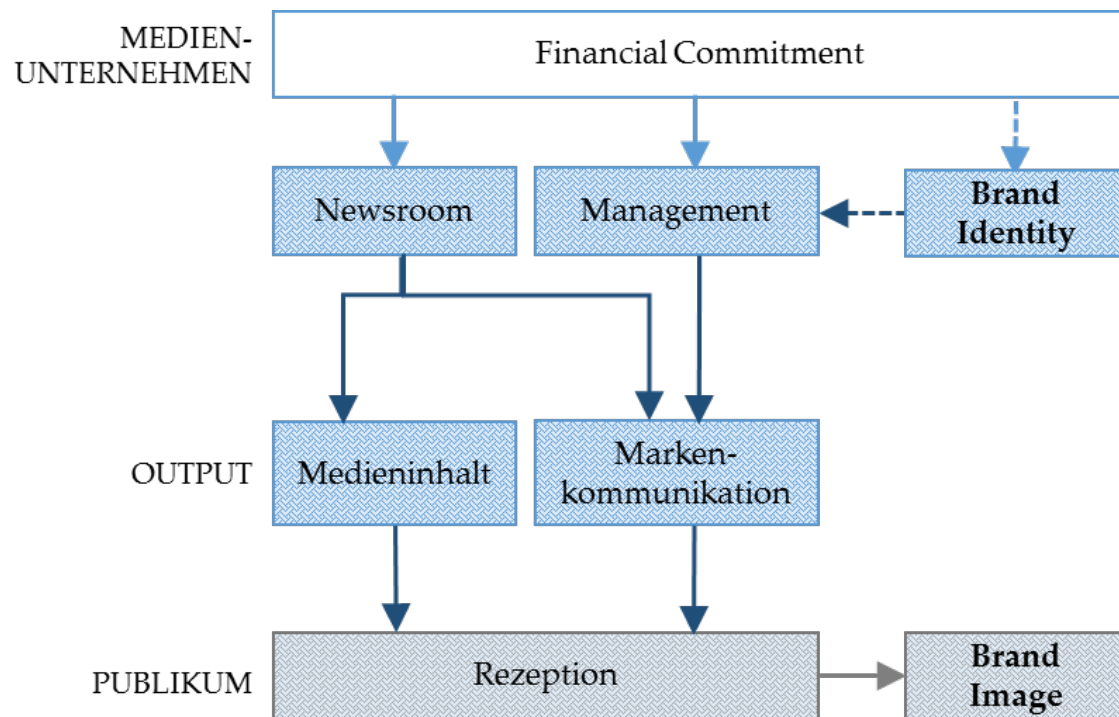


Abbildung 4: *financial commitment* als Voraussetzung eines qualitätsorientierten Markenmanagements
(Quelle: eigene Darstellung)

4 Herausforderungen für ein qualitätsorientiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien

4.1 Konfliktbehaftete Beziehungen zwischen Journalismus und Management

Als ein Grundproblem des qualitätsorientierten Markenmanagements kann die potenziell konfliktbehaftete Beziehung von journalistischer und unternehmerischer Seite der Nachrichtenmedien angesehen werden. Diese ergibt sich grundsätzlich aus der Problematik konträrer Zielverfolgungen – Erfüllung von gesellschaftlichen Aufgaben und Herstellung von Inhalten, welche journalistischen Qualitätsansprüchen gerecht werden vs. eine Orientierung am Unternehmenserfolg. Wie Siegert et al. (2011) festhalten, wird für ein erfolgreiches Markenmanagement von Nachrichtenmedien eine Verschränkung beider Seiten vorausgesetzt, welche elementar für die Entscheidungsprozesse und die Markenpositionierung ist. Der Konflikt beschreibt auch sehr gut die Komplexität eines Markenmanagements von Nachrichtenmedien. So erläutern Russ-Mohl und Nazhdiminova (2015), dass gerade Medienunternehmen, welche einen Fokus auf die Produktion von Qualitätsjournalismus legen, aufgrund von Vorbehalten gegenüber Markenstrategien und -massnahmen, Spätzügler im Bereich des Brandings sind. Diese Vorbehalte entstammen laut Russ-Mohl und Nazhdiminova (2015) vor allem einer Selbstwahrnehmung der Nachrichtenorganisationen, welche von traditionellen journalistischen Werten und einer möglichen Abneigung gegenüber Kommerzialisierungstendenzen bestimmt wird. Auch hatten traditionelle Medienorganisationen in Zeiten geringeren Wettbewerbs eine Markenorientierung aufgrund ihrer exponierten Positionierung in der Gesellschaft nicht nötig, was sich heute teilweise immer noch in der Einstellung der Journalisten widerzuspiegeln scheint (vgl. Russ-Mohl & Nazhdiminova, 2015). Dies kann in Konsequenz dazu führen, dass ein qualitätsorientiertes Markenmanagement nicht umsetzbar ist, wenn eine vollumfängliche Umsetzung vonseiten der Journalisten behindert wird.

Trotz der zuvor dargestellten Vorzüge eines qualitätsorientierten Markenmanagements für die Erhaltung journalistischer Qualität ist unklar, inwieweit ein solches überhaupt innerhalb von Medienunternehmen umgesetzt wird. Eine Studie zur regionalen Newsproduktion, in der ebenfalls Annahmen des MBAC-Modells zugrunde gelegt wurden, deutet erste Defizite

in diesem Bereich an und spricht dafür, dass eben diese beschriebenen Vorbehalte und konflikthafter Beziehungen Bestand haben und ein qualitätsorientiertes Markenmanagement behindern. So fand Gerth (2012) heraus, dass sich die Medienunternehmen zwar als Marke wahrnehmen, jedoch ergeben sich Mechanismen der Markenpflege eher aus Alltagsroutinen und ein professioneller Fokus auf „das Management im Allgemeinen und das Markenmanagement im Speziellen“ findet nicht statt (Gerth, 2012, S. 267). Gerth wendet hier den Begriff einer vorherrschenden „Hidden Brand Identity“ an, welche als implizite *brand identity* beschrieben werden kann (Gerth, 2012, S. 267). Aus dieser leiten sich zwar gewisse Richtlinien für Journalisten und andere Angestellte ab, jedoch stellt sie kein umfassendes Konzept dar. Eine solche implizite Markenidentität kann im Sinne des MBAC-Modells, das eine explizite Verschränkung der journalistischen und der unternehmerischen Seite der Medienunternehmung und explizit eine Ausrichtung an der Markenidentität voraussetzt, als nicht ausreichend für ein erfolgreiches Markenmanagement angesehen werden. Somit ist weitere Forschung nötig, welche darauf abzielen muss, unternehmensinterne Vorbehalte sowohl auf der journalistischen als auch auf der unternehmerischen Seite abzubauen.

Es bleibt weiterhin unklar, inwieweit ein qualitätsorientiertes Markenmanagement verfolgt wird, und ob dessen Umsetzung von Medienunternehmen als rational wahrgenommen wird. Eine Rationalität kann nämlich nur dann gegeben sein, wenn die Marke rezipientenseitig Qualitätsmängel des Inhalts nicht verdecken kann und somit als reines Marketingtool eingesetzt werden könnte, welches sich sogar kontraproduktiv auf eine Qualitätsorientierung auswirken kann. Besonders eine mangelnde Implementierung einer Qualitätsorientierung kann somit konflikthafter Beziehungen und Vorbehalte gegenüber dem Markenmanagement erhöhen. Auch wenn dazu noch keine konkreten Forschungsergebnisse vorliegen, deuten Studien, welche die journalistische Performance untersuchen, genau in diese Richtung – traditionelle Medienmarken verlieren weiter an Qualität (vgl. fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, 2015; Seufert, 2013). Siegfert (2015) gelangt daher zu der tendenziell pessimistischen Schlussfolgerung, dass Medienmarken eher journalistische Qualität vortäuschen, als sie effektiv zu produzieren, auch wenn eine Qualitätsproduktion gerade für Quality-News-Brands rational erscheint. Sie bezieht sich hier zum einen darauf, dass Medienmarken trotz der Sinnhaftigkeit einer Differenzierungsstrategie eher einer kostengünstigeren Imitationsstrategie folgen, und zum anderen auf das Decoupling-Argument, wonach die Medienmarken zwar darauf beharren und

versprechen, journalistische Qualität zu produzieren, dies jedoch eher als Ritual zur Adressierung von gesellschaftlichen Erwartungen praktizieren. Sie sind aber nicht mehr willens und nicht mehr in der Lage dazu, diese Qualität zu produzieren (Siegert, 2015, S. 362ff). Während Siegert (2015) die Gefahr einer Exit-Strategie der Rezipienten, also ein Wechsel der favorisierten Nachrichtenmarke, als eher schwierig einstuft, kann ein solcher aber innerhalb eines gestiegenen Angebots im Onlinebereich immer wahrscheinlicher werden.

4.2 Zunehmende Marktorientierung von Nachrichtenmarken

Wie Althans und Brüne (2004) festhalten, ist zwar das Bewusstsein der Bedeutung der Marke im Printbereich gerade erst durch eine gestiegene Marktorientierung erwachsen, doch birgt diese die Gefahr von „news that’s fit to sell“ (Hamilton, 2004), also die Gefahr der Produktion von Nachrichteninhalten nach Kundenbedürfnissen, besonders da eine größere Nachfrage für Soft-News besteht. Dies adressiert die Grundproblematik von Qualitätsmarken, da der festgestellte Wechsel weg von „Hard News“ hin zur Produktion von „Soft News“ (Hamilton, 2004) den zentralen Wert der Marke, ihr Alleinstellungsmerkmal, aufzulösen droht und darauf hindeutet, dass gerade deshalb etablierte Marken ihren Wettbewerbsvorteil nicht mehr voll nutzen können (McDowell, 2011), da sie ihre Kernkompetenzen zunehmend verwässern. So wurde ausgehend vom Medienmanagement eine auf Kundeninteressen basierte Produktion von Inhalten gefördert, welche in Konsequenz zu Kritik u. a. an einer gestiegenen Produktion von unterhaltender Information (Soft-News) und dem Vorwurf einer Vernachlässigung der Erfüllung gesellschaftlicher Funktionen geführt hat (Beam, 1998, S. 3).

Eine reine Marktfokussierung untergräbt letztendlich auch die Funktionalität der vorgeschlagenen qualitätsorientierten Inhalteproduktion im Sinne des MBAC-Modells, welche sich primär aus der Unternehmung heraus definiert. Wie jedoch auch im Modell abgebildet und beschrieben wurde, ist eine Orientierung am Markt auch mit einem identitätsbasierten Markenmanagement kompatibel. Eine Marktorientierung von Medienunternehmen stellt jedoch vor allem die Bedürfnisbefriedigung der Kunden in den Zielmärkten in den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeiten (vgl. Beam, 1998). Marktorientierung wird als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen im Allgemeinen und Nachrichtenmedien im Speziellen beschrieben (Beam, 1998; Schönbach, Lauf, Stürzebecher & Peiser, 1997), da gerade im Zuge der Digitalisierung Innovationsfähigkeit und Anpassung an Marktbedingungen

und Kundenbedürfnisse elementar sind, um am Markt zu bestehen (vgl. Sommer, 2016). Bereits seit Jahren agieren gerade auch Medienunternehmen im Zeitungsgeschäft verstärkt marktorientiert, um die Bedürfnisse der Rezipienten und der Werbeindustrie besser zu adressieren, was allerdings auch die Praktiken der journalistischen Produktion verändert hat (Beam, 1998, S. 2). Eine Marktorientierung scheint der zuvor beschriebenen qualitätsorientierten Markenstrategie, welche auf der Markenidentität aufbaut und damit von der Organisation ausgehend agiert, diametral gegenüberzustehen. Eine Studie von Beam (1998) zeigte jedoch, dass traditionelle journalistische Werte auch bei marktorientierten Zeitungen nicht an Wichtigkeit verlieren, und dass trotz einer höheren Fokussierung auf spezielle Kundeninteressen eine Verpflichtung zu traditionellen Inhalten, welche gesellschaftliche Themen adressieren, vorliegt – zumindest in der Selbstwahrnehmung der Medienverantwortlichen. Ausserdem wurden darüber hinaus von den marktorientierten Zeitungen vor allem ein Reputationsgewinn durch „Public-Service“-Journalismus sowie herausragende Inhalte als wichtig betont. Auch hat Sommer (2016) einen Abgleich von Markt- und Markenorientierung von Medienunternehmen vorgenommen, worin er die Vereinbarkeit der „Inside-out“- und „Inside-in“-Perspektive beider Strategien beschreibt. Hierbei wendet Sommer (2016) jedoch keine Fokussierung auf eine qualitätsorientierte Inhalteproduktion an.

Ausgehend von Annahmen hinsichtlich bestehender Defizite in der Produktion von journalistischer Qualität und in der Umsetzung einer qualitätsorientierten Markenstrategie (siehe Kapitel 4.1) wird jedoch davon ausgegangen, dass eine Zunahme der Markenorientierung als Gefahr für ein qualitätsorientiertes Markenmanagement eingestuft werden kann. Hierbei handelt es sich nämlich im Gegensatz zur Marktorientierung um eine Qualitätsstrategie, welche kostenintensiv und nicht kosteneffizient ist, und über eine möglichst hohe Ressourcenausstattung verfügen sollte. Auch aufgrund der Positionierung von Qualitätsmarken am Markt – gerade traditionelle Titel richten sich auch ein spezifisches Zielpublikum (vgl. Trevisan, 2003) – geht eine Qualitätsorientierung nicht mit einer reinen Marktorientierung überein. Während sich eine solche Strategie beispielsweise für Boulevardmedien als durchaus erfolgsfördernd zeigen kann.

Jedoch können sich Nachrichtenmedien zumindest einer Marktorientierung, im Sinne einer Kundenorientierung, nicht verschliessen, da gerade innerhalb von Foren und Social-Media-Communities die Nutzerintegration etabliert und auch von Kunden erwartet wird. Es muss

daher weiter ausgeführt und untersucht werden, inwieweit Massnahmen der Kundenorientierung möglich sind, die nicht die direkte Inhaltequalität tangiert.

4.3 Veränderte Bedingungen im Online-Bereich

Die veränderten Kommunikations-, Rezeptions- und Produktionsbedingungen, vor allem im Social-Media-Umfeld stellen besonders traditionelle Medienmarken vor grosse Herausforderungen. Insgesamt kann der Marke im Onlinebereich ein zunehmender Bedeutungsverlust attestiert werden (vgl. Chan-Olmsted & Shay, 2015). Dies ergibt sich zunächst aus dem verstärkten Einbezug von Rezipienten in den Produktionsprozess sowie durch eine Rezeption, welche immer mehr durch Social-Media-Plattformen gefiltert und angeleitet ist. Ähnlich wie bei sogenannten Online-Kiosken, welche Inhalte diverser Anbieter aggregieren, ist fraglich inwieweit diese veränderte Rezeptionssituation die Markenloyalität und die Imagebildung der Marke gefährden könnten (Krebs, Lischka & Barro, 2015). Während traditionelle Medienmarken immer noch mit der Schaffung funktionierender Bezahlmodelle und einer Erhöhung der Zahlungsbereitschaft hadern (vgl. McDowell, 2015), sehen Praktiker im Bereich reiner Onlinezeitungen die Zunahme der Inhalterezektion über Social Media als zentrales zukünftiges Problem, das die Funktionsfähigkeit von Online-Geschäftsmodellen bedroht (Wen Lu, 2016).

Diese übergeordneten Entwicklungen können ebenso die Funktionsfähigkeit eines qualitätsorientierten Markenmanagements herausfordern, da Lösungsansätze von Nachrichtenmedien eher markt- bzw. publikumsorientiert zu sein scheinen. Eine zunehmende Marktorientierung kann sich im Offline- und Onlinebereich, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, u. a. in Form von einer Zunahme der Verwendung von Soft-News anstatt Hard-News zeigen, da diese versprechen, auf grösseres Interesse bei einer breiteren Leserschaft zu stossen und so die Sichtbarkeit der Marke, wenn auch nur kurzfristig, zu erhöhen. Diese Form einer, im Sinne des qualitätsorientierten Markenmanagements, schädlichen Marktorientierung kann sich im Onlinebereich zudem durch gestiegenes Tracking der Useraktivitäten und das Streben nach Klicks verstärken. Studien haben aufgezeigt, dass *hits* und *clicks* wichtige Faktoren innerhalb redaktioneller Prozesse geworden sind (Karlsson & Clerwall, 2013, S. 67). Trotz Einsatz von Live-Statistiken müssen Journalisten jedoch immer noch auf ihre journalistischen Fähigkeiten zurückgreifen und die zeitnahe Verfolgung von *hits* kann eher als Hilfsmittel denn als Treiber redaktioneller Entscheidungen gesehen werden (vgl. Currah,

2009; Karlsson & Clerwall, 2013; MacGregor, 2007). Die Verfolgung der Nutzeraktivitäten hat für Online-Newsmedien vor allem eine wichtige ökonomische Dimension, nicht nur hinsichtlich der Nutzerprioritäten, sondern nicht zuletzt auch da sich *hits* und *clicks* zu einer Währung gegenüber der Werbeindustrie entwickelt haben. Somit ist der Einsatz von Tracking-Tools von grosser Relevanz, sollte jedoch nicht zu einer erhöhten Produktion von ausschliesslich stark nachgefragten Inhalten führen, da diese eben eher im Bereich der Soft-News liegen. Nachrichtenmedien im Qualitätssegment könnten sich so gerade im Onlinebereich verführt sehen ihre Prinzipien zu verletzen, um Einnahmen und Aufmerksamkeit zu generieren, was jedoch, analog zum Offlinebereich, negative Auswirkungen auf die Marke und ihre Werte nach sich ziehen kann,

Auch verfügen Rezipienten im Internet über neue Kommunikationsmittel, die ein direktes Feedback ermöglichen (Scherer, Schlütz et al., 2012). Gerade durch veränderte Kommunikationsbedingungen innerhalb von Social-Media-Umgebungen, in denen Nutzer auch direkte Kritik und ihr Missfallen ausdrücken können, sollten etablierte Medienmarken abwägen, inwieweit die Ansprache einer möglichst grossen Anzahl von Lesern gerade die Erwartungen von Stammlesern enttäuschen könnten. Stammleser können eine höhere Identifikation mit der Marke aufweisen und von einem klick-getriebenen Journalismus enttäuscht werden und dies im Netz auch öffentlich kundtun. Somit kann sich das Online-Umfeld durch seine Kontrollmassnahmen hypothetisch sogar positiv auf die Qualitätsproduktion auswirken, wenn die Inhaltequalität aufgrund der direkten Kritik angepasst beziehungsweise verbessert wird.

Besonders innerhalb des Social-Media-Umfelds ergeben sich weitere Herausforderungen an die Marke, vor allem hinsichtlich einer sinnvollen Nutzerintegration. Durch eine gestiegene Implementierung von Nutzerintegrationsmassnahmen wird darauf abgezielt, dass *user engagement*, innerhalb von Social Media und Newswebsites, in Form von *clicks*, *likes*, *shares* und *comments* zu erhöhen (Domingo et al., 2009; Karlsson & Clerwall, 2013; Pavlik, 2000), da dieses zu einer Erhöhung der Leserschaft führen kann (Mersey, Malthouse & Calder, 2010). Besonders die Kommentarfunktion kann die Bindung der Rezipienten an eine Seite erhöhen, was ebenfalls zu einer Erhöhung der Seitenaufrufe führen kann (Marchionni, 2015). *User engagement* zielt insgesamt stark auf markenrelevante Aspekte ab – so wird die Rolle des *user engagements* hinsichtlich der Bildung von Vertrauen, Zufriedenheit sowie Loyalität von Online-News-Marken hervorgehoben (Chung & Nah, 2009). Auch

soll *user engagement* nicht nur die Zahlungsbereitschaft für News erhöhen (Sindik & Graybeal, 2015), sondern auch das „brand capital“ für die Offlinezeitung sowie den Onlineableger steigern (Jönsson & Örnebring, 2011, S. 141). Trotz der positiven Aspekte des *user engagement* wird die Entwicklung auch als potenzielle Gefahr für die journalistische Qualität gesehen – vor allem in Hinblick auf den richtigen Umgang mit der Kommentarfunktion innerhalb von kontroversen Debatten (vgl. Ots & Karlsson, 2012). Gerade um unpassende sowie ethische bedenkliche Kommentare, welche die Grundwerte der Marke verletzen (Canter, 2013) und die Leserbindung sowie die integrative Funktion von Marken (vgl. Scherer, Schlütz et al., 2012) gefährden können zu unterbinden, müssen Strategien für den richtigen Umgang entwickelt werden. Insbesondere auf Social-Media-Plattformen ist der Handlungsspielraum bisher noch eingeschränkt. Während auf News-Websites auch zunehmend eine Einschränkung der Kommunikationsfunktion gerade bei kontroversen Themen vorgenommen wird (vgl. Ots & Karlsson, 2012), ist dies bei Social-Media-Plattformen nicht beziehungsweise nur eingeschränkt möglich, was eine aktive, ressourcenintensive Betreuung des Kommunikationsaustausches erforderlich macht.

Die Frage, die sich für Newsmarken, besonders im Qualitätssegment, stellt, ist diejenige danach, inwieweit *user engagement*, gerade im Vergleich zu anderen Erfolgsfaktoren, wie einem ernsthaften Inhalt (Schönbach et al., 1997), den Erfolg der Marke beeinflussen kann und welche Form der Umsetzung sinnvoll erscheint, gerade da der Anteil an Lesern, welche sich aktiv an der Herstellung von Inhalten beteiligen, gering ausfällt (Karlsson, Bergström, Clerwall & Fast, 2015). Das Lesen von Kommentaren kann jedoch auch zusätzliche informationsbildende Funktionen durch die Abbildung verschiedener Meinungen übernehmen und nicht zuletzt auch eine gewisse Unterhaltungsfunktion bieten. Letztere wird auch von Lesern von Qualitätsmedien im Online-Umfeld nachgefragt und kann somit einen gewissen Zusatznutzen für den Rezipienten darstellen (Marchionni, 2015; Springer, Engelmann & Pfaffinger, 2015).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Online-Bereich ein zunehmender (ökonomischer) Anreiz für Nachrichtenmarken besteht marktorientierte Strategien zur Erfolgsförderung einzusetzen, welche aber potenziell die Kernwerte von Nachrichtenmarken und die Beziehungen zu den Rezipienten – im Speziellen zur Stammleserschaft – gefährden können. Gerade im Online-Umfeld sollte daher im Sinne eines qualitätsorientierten Markenmanagements keine ausschliessliche Orientierung am Markterfolg in Form von *hits* und

clicks erfolgen. Ergänzend sollten vor allem rezipientenseitige, markenrelevante Erfolgsgrößen, wie Loyalität, auf welche ja auch das *user engagement* einen Einfluss gezeigt hat, einbezogen werden. Eine Möglichkeit der Ergänzung des ökonomischen Erfolgs als Zielgröße bietet das Konzept des CBBE, welcher als konsumentenbasierter Markenerfolgswert feste Erfolgsmasse, wie die Reichweite, sinnvoll ergänzen kann und eine Möglichkeit für Medienmarken bietet, gerade im Onlineumfeld, mögliche Erfolgspotenziale und Gefahren für die Marke herauszuarbeiten. Der CBBE setzt sich aus relevanten Größen des Markenerfolgs, wie Markenloyalität, Markenbewusstsein, Markenassoziationen und wahrgenommene Qualität, zusammen, wobei gerade Letztere im Sinne eines qualitätsorientierten Markenmanagements von Bedeutung ist. Wie bereits in Kapitel 1.2 festgestellt, gewinnt der CBBE in der Medienmarkenforschung zunehmend an Bedeutung (vgl. Krebs & Siegert, 2015) und wurde vor allem auf Nachrichtenmarken und auf das Online-Umfeld angewandt (Chan-Olmsted, Cho & Yim, 2013; Christodoulides, Jevons & Bonhomme, 2012; Oyedeki, 2007; Oyedeki, 2010; Oyedeki & Hou, 2010), was seine Eignung zur Untersuchung von Bedingungen für ein qualitätsorientiertes Markenmanagement von Nachrichtenmedien unterstreicht.

5 Analysen und Ergebnisse im Rahmen der Dissertation

Im folgenden Kapitel werden anschliessend an die Erläuterung der theoretischen Grundlagen und der Problematisierung die zentralen Analysen und Ergebnisse des Dissertationsvorhabens präsentiert und diskutiert.

5.1 Markenpositionierung und gesellschaftliche Funktionserfüllung von Medienorganisationen

Der Beitrag „Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien. Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs europäischen Ländern“ (Krebs, Russi & Siegert, 2012) fokussiert sowohl auf die unternehmensseitige Untersuchung der gesellschaftlichen Funktionserfüllung von Medienorganisationen und deren Verankerung in der organisationalen Zielsetzung als auch auf den publikumsseitigen Abgleich der Erfüllung dieser Funktionen. Basierend auf Annahmen markenidentitätsbasierter Entscheidungsprozesse innerhalb von Medienorganisationen (Siegert et al., 2011) sollte sich, im Sinne einer erfolgreichen Markenpositionierung im Nachrichtenbereich, eine Verpflichtung zur publizistischen Leistungserbringung als Basis der gesellschaftlichen Funktionserfüllung in den Organisationszielen widerspiegeln.

5.1.1 Untersuchungsanlage

Die Untersuchung geht den Fragen nach, inwieweit Medienorganisationen in ihrer Zielsetzung die Erfüllung gesellschaftlicher Funktionen und journalistischer Qualität verfolgen, und inwieweit sich die Markenpositionierung hinsichtlich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung in der Leistungserbringung reflektiert.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden standardisierte Online-Befragungen mit Medienmanagern (auf Führungsebene) und Chefredakteuren oder deren Stellvertretern durchgeführt um die Ziele und Funktionserfüllung auf Angebotsseite zu erfassen. Die Auswahl der zu untersuchenden Medien erfolgte anhand der Kriterien Reichweite und Fokus

auf Informationsvermittlung. Die Länderauswahl erfolgte basierend auf der Mediensystemtypologie von Hallin und Mancini (2004). Die Auswahl der regionalen Nachrichtentitel erfolgte weiter anhand der jeweiligen Metropolregionen, welche sich durch ihre wirtschaftliche, politische und kulturelle Relevanz auszeichnen.

So wurden schliesslich Experten der entsprechenden Tages- und Wochenzeitungen sowie TV-Programme (N = 100) aus 6 europäischen Ländern kontaktiert, wobei ein zufriedenstellender Rücklauf von 58 % (N = 58) erzielt werden konnte.¹⁹ Die teilnehmenden Experten verteilten sich nach Ländern wie folgt: Schweiz (N = 21), Dänemark (N = 12), Frankreich (N = 11), Deutschland (N = 6), Italien (N = 6) sowie Grossbritannien (N = 2).²⁰ Die Expertenbefragung beinhaltete Fragen zu Organisationszielen (Demers, 1996; Weaver et al., 2007) und zur gesellschaftlichen Funktionserfüllung basierend auf „functional values“, die in repräsentativen Journalistenbefragungen Anwendung fanden (Weaver et al., 2007; Weischenberg, Malik et al., 2006).²¹

Analog zur Befragung der Medienverantwortlichen wurde das Publikum hinsichtlich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung befragt, um einen Abgleich von Positionierung und Leistungserfüllung zu ermöglichen. Eine repräsentative Publikumsbefragung wurde dazu in den 6 Ländern auf nationaler und regionaler Ebene durchgeführt. Diese bildet sich wie folgt ab: Schweiz (N = 748, N = 1523), Dänemark (N = 749, N = 1489), Frankreich (N = 741, N = 1495), Deutschland (regionale Stichprobe N = 741, nationale Stichprobe N = 1482), Italien (N = 738, N = 1459) sowie Grossbritannien (N = 740, N = 1494).

¹⁹ Die Auswahl umfasst regionale und nationale Angebote aus den Bereichen *Tageszeitungen* (Qualitäts-, Boulevard und Gratiszeitungen), *Nachrichtenmagazine* (wöchentlich) sowie *Fernsehnachrichtensendungen öffentlicher und privater Veranstalter*.

²⁰ Die Durchführung der Studie erfolgte innerhalb eines übergeordneten Forschungsprojekts, dem NCCR Democracy „Herausforderungen für die Demokratie im 21. Jahrhundert“, welches durch den Schweizerischen Nationalfonds gefördert wurde (www.nccr-democracy.uzh.ch). Ebenso entstanden die Beiträge [2] [4] des vorliegenden Dissertationsprojekts im Rahmen des übergeordneten Forschungsprojekts bzw. basieren teilweise auf den innerhalb des Projekts erhobenen Daten (Beitrag [6]). Die in Kapitel 5.1.1 beschriebene Untersuchungsanlage hat dementsprechend auch für die weiteren Beiträge Bestand und wird nur bei Bedarf ergänzt, jedoch nicht nochmals ausgeführt.

²¹ Die Abfrage der jeweiligen Items erfolgte jeweils auf Basis von 5-stufigen Likert-Skalen.

5.1.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse bezüglich der Organisationsziele deuten darauf hin, dass sich die Medienverantwortlichen der Wichtigkeit journalistischer Ziele bewusst sind. Die Betrachtung der Mittelwerte über alle Kontexte und Mediengattungen hinweg zeigt, dass die Wichtigkeit journalistischer Ziele leicht höher bewertet wird als die Wichtigkeit von Profitzielen. Am wichtigsten ist die Produktion von „journalistischer Arbeit in hoher, überdurchschnittlicher Qualität“ ($M = 4.60$, $SA = 0.70$), während „hoher, überdurchschnittlicher Gewinn“ ($M = 3.60$, $SA = 1.40$) am geringsten eingestuft wurde. Der „Beeinflussung der politischen Tagesordnung und Themensetzung“ ($M = 3.66$, $SA = 1.30$) wird allerdings wenig Bedeutung beigemessen, während das ebenfalls ökonomisch relevante Ziel „Ansprache eines möglichst großen Publikums“ ($M = 4.31$, $SA = 0.9$) als zweitwichtigstes Ziel gesehen wird. Eine Aufteilung nach Mediengattung (TV und Print) bestätigt die zentralen Ergebnisse. Gewinnziele liegen sowohl bei Print ($M = 3.98$, $SA = 0.90$), als auch bei TV ($M = 2.31$, $SA = 2.0$) z. T. deutlich hinter publizistischen Zielen (Print ($M = 4.49$, $SA = 0.8$); TV ($M = 5.0$; $SA = 0.0$)). Somit wird gesamthaft eine deutliche Verankerung publizistischer Ziele deutlich, wobei sich gerade im Bereich TV Stichprobeneinflüsse abzeichnen. Der hohe Anteil von öffentlich-rechtlichen Medienorganisationen muss berücksichtigt werden, was gerade die hohe und homogene Wichtigkeitszuschreibung publizistischer Ziele im Bereich TV erklärt. Im Bereich Print und auch bei privaten TV-Sendern, wo nicht auf eine Gebührenfinanzierung zurückgegriffen werden kann, wird somit den Gewinnzielen eine höhere Bedeutung zugesprochen. Gleichwohl zeigt sich die Verständigung auf die Wichtigkeit publizistischer Ziele deutlich, was die Bedeutung einer qualitätsorientierten Inhaltproduktion hervorhebt.

Der Abgleich der Angebots- und Nachfrageseite bezüglich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung, als zentrales Element von Informationsmedien, ergab, dass die untersuchten Medienorganisationen gesamthaft eine zufriedenstellende Leistung erbringen, die Medienverantwortlichen jedoch die eigene Leistung etwas besser einschätzen, als das Publikum diese bewertet. Die Medienverantwortlichen betonen vor allem Funktionen wie „Trägt zur Meinungsbildung bei“ ($M = 4.37$) und „Bietet Hilfe für die Rezipienten, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden“ ($M = 4.13$). Einzig die Unterhaltungsfunktion von Medien wird vonseiten des Publikums höher bewertet als von den Medienverantwortlichen selbst, die darüber hinaus die Erfüllung einer Unterhaltungsfunktion am geringsten bewerteten.

Das kann ein Indikator dafür sein, dass sich die Medienschaffenden selbst eher über professionelle Aspekte und Funktionen des Journalismus definieren als über Unterhaltungsaspekte. ANOVA-Mittelwertsvergleiche zeigten signifikante Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung hinsichtlich 6 der 12 untersuchten Items, darunter „berichtet nur über Ereignisse, deren Tatsachengehalt überprüft werden kann“, „hinterfragt Behauptungen und Aussagen der Regierung“, „analysiert und interpretiert komplexe Sachverhalte“ sowie „kontrolliert die Verantwortlichen in der Politik und deren Handlungen“. Gesamthaft betonen die Medienverantwortlichen die traditionellen Funktionen des Journalismus stärker, als dies die Rezipienten tun.

In Hinblick auf die übergeordneten Forschungsfragen der Synopse bedeutet dies in einem ersten Schritt, dass eine Verankerung journalistischer und gesellschaftlicher Ziele vonseiten der Medienorganisationen, wie sie für ein funktionierendes, identitätsbasiertes Markenmanagement notwendig ist (Siegert et al., 2011), bestätigt werden kann. Ebenso zeigt der Abgleich mit dem Publikum, dass die Performance hinsichtlich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung zufriedenstellend ist. Grundsätzlich muss bei den Ergebnissen einer Expertenbefragung eine gewisse soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten angenommen werden – dennoch sind die Ergebnisse eher überraschend auch unter Einbezug eines attestierten zunehmenden Qualitätsverlustes von Newsmedien (vgl. fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015). Jedoch muss hier differenziert werden zwischen erbrachter Leistung, im Sinne von Inhaltequalität, und einer wahrgenommenen Leistung, hinsichtlich der Funktionserfüllung sowie der Organisationsziele, wie sie hier vorliegt. Die klare Verschreibung zur journalistischen Funktionserfüllung und zu publizistischen Zielen bestätigt auch Vorstellungen zu Berufsrollen und beruflicher Orientierung von Journalisten (Marr, Wyss, Blum & Bonfadelli, 2001; Weischenberg, Malik et al., 2006). Die Organisationsziele sowie die gesellschaftliche Funktionserfüllung wurden nicht explizit im Rahmen des Markenmanagements erhoben, diese können und sollen im Rahmen des Dissertationsprojekts aber als Teil der Markenpositionierung interpretiert werden. Dass sich die Berufsrollenorientierung auch bei den befragten Chefredakteuren und Führungskräften zeigt, deutet darauf hin, dass die Medienorganisationen die gesellschaftliche Funktionserfüllung und Qualitätsproduktion in ihrer Markenidentität verankert haben und dementsprechend handeln. Ob diese allerdings explizit oder implizit, in Form einer „Hidden Brand Identity“ (Gerth, 2012), in der Medienorganisation vorliegt, bleibt in der Studie offen. Hier können jedoch Zusatzauswer-

tungen, basierend auf denselben Befragungsdaten, einen weiteren Erklärungsbeitrag bezüglich der Markenpositionierung leisten. Alle Medienverantwortlichen stimmten geschlossen zu ($N = 58$, $M = 4.8$, $SA = 0.32$), dass ihre Medienorganisation eine starke Marke ist. Weiter wird die Bedeutung der Marke hinsichtlich der Positionierung gegenüber dem Werbemarkt unterstrichen. Hier zeigen sich die Reputation der Marke sowie die journalistische Qualität als zentrale Argumente gegenüber Werbetreibenden, wenn die eigene Marke präsentiert wird.²² Diese Resultate bestätigen zunächst die Wichtigkeit des Brandings für die Medienschaffenden und zeigen, dass sich die Unternehmen über die Marke und die journalistische Qualität positionieren, auch gegenüber der Werbewirtschaft.

5.2 Markenpositionierung und journalistische Qualität

5.2.1 Untersuchungsanlage

Innerhalb des Beitrags „Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen? (Krebs & Reichel, 2014) [Beitrag 4] wurde folgend die Markenpositionierung von Medienorganisationen und die erbrachte journalistische Leistung in Form von produzierten Inhalten abgeglichen.

Die unter Kapitel 5.1.1 beschriebene Expertenbefragung wurde mit einer Inhaltsanalyse der zugehörigen Medienmarken ergänzt.²³ Die Hypothesen basieren auf den Annahmen, dass sich a) eine starke Qualitätsverpflichtung der Marke sowie eine stärkere Verpflichtung der Marke zu Professionalität in einer stärkeren Ausprägung von Qualitätskriterien des Inhalts

²² 86 % aller Medienschaffenden bezeichnen die Reputation der Marke als wichtiges Argument gegenüber dem Werbemarkt, gefolgt von redaktionellen Investitionen und der journalistischen Qualität (beides 75 %).

²³ Aufgrund Nichtverfügbarkeit einiger Medienmarken innerhalb der Inhaltsanalyse, welche für einen Leistungsabgleich unabdingbar sind, mussten einige Experten ausgeschlossen werden, wodurch sich das Sample reduziert ($N = 40$). Innerhalb der Inhaltsanalyse wurden Zeitungsartikel ($N = 8987$) sowie TV-Berichte ($N = 462$) zum Thema Arbeitslosigkeit codiert. Das Thema wurde aufgrund seiner übergreifenden Relevanz in den untersuchten Ländern ausgewählt. Für Analysen der unterschiedlichen Medienmarkentypen wurden darüber hinaus zwei Subsegmente gebildet für Qualitätsmarken ($N = 25$) und Boulevardmarken ($N = 15$).

widerspiegeln sollten und b) eine höhere Relevanzzuschreibung eines gesellschaftlich relevanten Themas in einer höheren Berichterstattungsdichte sowie in höherer Formatvielfalt widerspiegeln sollten.

Unternehmensseitig zur Bestimmung der Markenpositionierung wurden Fragen bezüglich Organisationszielen, gesellschaftlichen Funktionen, Markenpersönlichkeit und Inhaltskomponenten einbezogen (Baumgarth, 2009; Kim, Baek & Martin, 2010; Weaver et al., 2007). Für die Zuschreibung der Themenrelevanz, welche nur innerhalb eines sozialen Referenzsystems an Bedeutung gewinnt (Schatz & Schulz, 1992), wurde eine interne Bewertung durch ein externes Mass anhand OECD-basierter Arbeitslosenzahlen integriert. Zum Abgleich der Selbsteinschätzung der Medienschaffenden mit der realen Performance wurden anerkannte Qualitätskriterien von Medieninhalten angewandt – *Vielfalt, Professionalisierung und Relevanz* – basierend auf Schatz und Schulz (1992).²⁴ Vielfalt wurde anhand der Sprechervielfalt, der Typenvielfalt und der Framevielfalt erhoben, während Professionalisierung basierend auf Quellentransparenz, Anzahl an Gegenargumenten, Sprachstil und Visualisierungen operationalisiert wurde.

Die Untersuchung schliesst direkt an Annahmen des MBAC-Modells (Siegert et al., 2011) an und zielt auf die Überprüfung der Produktion der durch die Marke definierten und „versprochenen“ Qualität der Medieninhalte ab, welche eine Grundvoraussetzung der Funktionalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements sind.

5.2.2 Ergebnisse

Die Beziehung von Markenpositionierung und der journalistischen Performance wurde mithilfe von Korrelationsanalysen untersucht.

Die Ergebnisse zeigten zunächst, dass die Zielverpflichtung der Produktion hochqualitativer journalistischer Inhalte signifikant sowohl mit der Sprechervielfalt ($r = .371$; $p < .05$), als auch mit der Framevielfalt ($r = .362$; $p < .05$) signifikant positiv korreliert. Diese Zusammenhänge zeigten sich auch für die Erfüllung der Funktion „Analyse und Interpretation

²⁴ Die Operationalisierung der verwendeten Qualitätskriterien basierend auf Schatz und Schulz (1992) musste an den übergeordneten Projektkontext angepasst erfolgen. Für eine ausführliche Erläuterung der Operationalisierung wird auf die Studie verwiesen, vgl. Krebs & Reichel (2014).

komplexer Sachverhalte“ und der Sprechervielfalt ($r = .371; p < .05$) und der Framevielfalt ($r = .383; p < .05$). Allerdings wurden keine signifikanten Korrelationen für die Typenvielfalt gefunden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Verpflichtung zu hochqualitativer journalistischer Arbeit und gesellschaftlicher Funktionserfüllung gesamthaft mit einer diverseren Nachrichtenberichterstattung zusammenhängt.

In einem nächsten Schritt wurde das Qualitätskriterium *Professionalisierung* in Verbindung mit einer Selbstdefinition als professionelle Marke und Verpflichtung der Marke zu guter professioneller Arbeit auf Inhaltsebene untersucht. Eine differenziertere Betrachtung der unterschiedlichen Markenpositionierung wurde durch eine zusätzliche Analyse der Subsegmente *Qualität* und *Boulevard* ermöglicht. Die Auswahl der Items erfolgte basierend auf Annahmen des MBAC-Modells, dass sich eine professionelle Markenpositionierung ebenfalls in den Prozessen der Inhalteproduktion, also in einer Verpflichtung zu professioneller journalistischer Arbeit, widerspiegeln sollte. Jedoch zeigen sich keine Korrelationen zwischen den beiden Items, was darauf hindeutet, dass sich die angenommene Beziehung nicht bestätigt. Der Abgleich von Markenpositionierung und produziertem Inhalt ergab, dass eine Verschreibung zur Professionalisierung vor allem eng mit formalen Professionalisierungsaspekten des Inhalts korreliert. So korreliert eine professionelle Markenpersönlichkeit signifikant mit einer sachlicheren ($r = -.340; p < .05$) und seriöseren ($r = -.273; p < .05$) Sprache sowie mit einer geringeren Verwendung von Grafiken ($r = -.604; p < .01$). Für das Boulevardsegment hat sich zudem gezeigt, dass ein professionelleres Selbstbild negativ mit der Quellentransparenz korreliert – was auf das unterschiedliche Selbstverständnis von Boulevardmedien zurückgeführt werden kann. Dies bestätigt sich auch bei weiteren formalen Kriterien – je professioneller die Selbsteinschätzung der Boulevardmarken, desto mehr Bilder und desto weniger Grafiken und Karikaturen werden verwendet. Gerade die Verwendung von vielen Fotos ist charakteristisch für Boulevardmedien (Landmeier & Daschmann, 2011) und entspricht somit einer professionellen Markenpositionierung im Bereich Boulevard. Die Untersuchung der eher prozessbasierten professionellen Arbeitspraxis zeigte sich als kein geeigneter Indikator für die gewählten Qualitätsmarkmale. Auch wenn eine Verpflichtung zu professioneller Arbeit mit einer höheren Verwendung von Gegenargumenten signifikant über alle Marken korreliert ($r = .412; p < .05$), findet sich dieses Ergebnis nur auf Ebene der Boulevardmedien wieder ($r = .930; p < .01$), was auch eher einer an konfliktbehafteten Inhalten ausgerichteten Berichterstattung geschuldet sein kann.

Was sehr deutlich wird und gleichzeitig überrascht, ist, dass sich weder eine professionelle Markenpositionierung noch professionelle Arbeitsprozesse auf Ebene der Qualitätsmedien in den produzierten Inhalten widerspiegeln und diese somit im Gegensatz zu den Boulevardmedien keine Anzeichen einer prägnanten, der Positionierung entsprechenden Inhalteproduktion zeigen, was angenommene Defizite der Qualitätsmarken bestätigen (vgl. fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015). Auch zeigte sich hinsichtlich der Analyse der Themenrelevanz, dass vor allem die externe Relevanz (in Form der Höhe der Arbeitslosigkeit) eine höhere interne Relevanzzuschreibung bedingt – nicht aber finden sich positive Zusammenhänge zwischen einer internen Verpflichtung, einen Dienst an der Öffentlichkeit zu erfüllen, sowie einer internen Relevanzzuschreibung mit Qualitätskriterien des Inhalts (weder bezüglich Berichterstattungsdichte noch bezüglich Formatvielfalt).

Die Ergebnisse zeigen somit, dass sich die Markenpersönlichkeit vor allem in formalen Aspekten des Inhalts wie Visualisierung und Sprache widerspiegelt, was analog einer unternehmensseitigen Definition der Marke als Kommunikationsinstrument interpretiert werden kann. Es wurde deutlich, dass eine Verpflichtung zu journalistischer Qualität auch auf Leistungsebene erkennbar ist, jedoch scheint die journalistische Arbeit und Zielverfolgung nicht als Teil des Markenmanagements wahrgenommen zu werden. Im Sinne eines identitätsbasierten Markenmanagements, welches auf einer Qualitätsorientierung aufbaut, kann dies als dysfunktionales Markenmanagement gedeutet werden, bzw. wird das Markenmanagement nicht im Sinne eines umfassenden Konzeptes, welches sowohl das Management wie auch die journalistische Inhalteproduktion anleiten sollte, verstanden und durchgeführt. Dies trifft vor allem auf das Qualitätssegment zu, während sich die Boulevardmarken deutlicher im Sinne ihrer Markenpositionierung präsentieren.

5.3 Rezipientenseitige Qualitätswahrnehmung und der Einfluss der Marke

Anschliessend an die Untersuchung einer bestehenden Implementierung eines qualitätsorientierten Markenmanagements wurden in einem nächsten Schritt innerhalb der Studie „Does the brand affect the quality perception of news articles? – An experimental study on news media brands in Switzerland“ (Krebs, im Review) die rezipientenseitige Wahrnehmung journalistischer Qualität und der Einfluss der Marke auf die Qualitätsbeurteilung untersucht. Die Untersuchung dient primär dem Ziel, die Funktionalität und Rationalität eines

qualitätsorientierten Markenmanagements aufzuzeigen. Denn die Verfolgung einer qualitätsbasierten Markenstrategie ist nur dann rational, wenn die Rezipienten Qualitätsverluste tatsächlich erkennen und diese im Sinne von enttäuschten Markenerwartungen auch Konsequenzen für Medienunternehmen nach sich ziehen. Bisherige Arbeiten haben die Voraussetzungen und die Rationalität eines qualitätsorientierten Markenmanagements nur theoretisch beschrieben (vgl. Lobigs, 2005; McManus, 1994; Siegert et al., 2011), jedoch bleibt gemäss Siegert (2015) bisher ungeklärt, inwieweit Rezipienten Qualitätsdefizite auf Inhaltsebene überhaupt wahrnehmen. Ist dies nicht der Fall, können Medienunternehmen verführt sein, eine minderwertige Qualität zu produzieren, und die Marke als reines Marketingtool einzusetzen, um Qualitätsdefizite zu verdecken. Damit stellt die Studie die zentrale Untersuchung dar, um die Wichtigkeit einer konsequenten Produktion von qualitativ hochwertigen Inhalten und die Notwendigkeit einer Verankerung journalistischer Qualität im Medienmarkenmanagement von Nachrichtenmedien empirisch zu untersuchen. Bisherige Ergebnisse aus der Journalismusforschung deuten zum einen darauf hin, dass Rezipienten durchaus in der Lage sind, die Inhaltsqualität anhand von Qualitätskriterien zu erkennen und zu evaluieren (Slater & Rouner, 1996; vgl. z. B. Urban & Schweiger, 2013), zum anderen zeigten die Marke bzw. einzelne Markenkonstrukte wie das Markenimage einen Einfluss auf die Qualitätsevaluation (vgl. z. B. Urban & Schweiger, 2013), wobei die Qualitätsevaluation selbst basierend auf dem Inhalt und nicht basierend auf der Quelle erfolgte (Trepte et al., 2008). Im Bereich der Medienmarkenforschung wurde die Marke noch nicht in Verbindung mit der journalistischen Qualität untersucht, jedoch wurden bereits die Beziehungen von Markenkonstrukten, wie dem CBBE, mit der Glaubwürdigkeitsevaluation von Nachrichtenmarken untersucht (Oyedemi, 2007; Oyedemi, 2010; Oyedemi & Hou, 2010), wobei sich ebenfalls Einflüsse durch die Marke zeigten. Darüber hinaus ist es für die Rationalität einer qualitätsorientierten Inhalteproduktion und Managements essenziell, ob ein Qualitätsdefizit Konsequenzen nach sich zieht. So wird angenommen, dass enttäuschte Qualitätserwartungen zu Reputationsverlusten führen können (Lobigs, 2005). Dementsprechend soll ermittelt werden, inwieweit Markenkonstrukte und Qualitätserwartungen in Beziehung zur Qualitätsevaluation stehen.

5.3.1 Untersuchungsanlage

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, inwieweit die Marke und markenbasierte Konstrukte die Evaluation der journalistischen Qualität beeinflussen, wurde ein Online-Experiment durchgeführt. Es wurde ein Convenience-Sample verwendet, welches aus 313 Schweizer Online-Nutzern bestand. Zur Anwendung kam ein 3x2-„Between-Subject-Design“, wofür zunächst zwei Schweizer Leitmedien mit unterschiedlicher Positionierung (vgl. Curran, 2007) – die NZZ als Qualitätszeitung und der Blick als Boulevardzeitung (vgl. Künzler, 2013) – ausgewählt wurden. Zur Erfassung der Wahrnehmung unterschiedlicher Qualitätsstufen wurde ein Artikel in zwei Abstufungen verfasst – eine Version mit hoher und eine mit geringfügiger Qualität –, welchen die Teilnehmer entweder mit dem Logo einer der ausgewählten Marken, oder ohne Marke (Kontrollgruppe), zugewiesen bekamen.²⁵ Anschliessend erfolgten die Qualitätsbeurteilung der Artikel sowie die Beantwortung eines Fragebogens.²⁶ Die Probanden beantworteten Fragen zur Marke und zu ausgewählten Markenkonstrukten, welche das Image, die Loyalität zur Marke, die wahrgenommene Qualität der Marke, die Markenbindung und Reputation ermitteln sollten (vgl. u. a. Chan-Olmsted, Cho & Yim, 2013; Oyediji, 2007; Urban & Schweiger, 2013; Yoo & Donthu, 2001).²⁷ Es wurde bezweckt, eine erste explorative Analyse der Markenkonstrukte in Zusammenhang mit der Qualitätsevaluation von Nachrichteninhalten durchzuführen, um so mögliche Einflüsse der Marke auf die Qualitätswahrnehmung zu ermitteln. Darüber hinaus wurde zur Aufdeckung potenzieller Konsequenzen von inhaltlichen Qualitätsmängeln die Erwartungserfüllung hinsichtlich der inhaltlichen Qualität des Artikels und der Marke erfragt.²⁸

²⁵ Die Manipulation der Artikelinhalte erfolgte durch die unterschiedliche Verwendung von inhaltlichen Qualitätskriterien basierend auf Urban und Schweiger (2013).

²⁶ Anhand einer 5-stufigen Likert-Skala, welche für Items jeweils angepasst Verwendung fand, wurden die journalistische Qualität, die Glaubwürdigkeit und die Objektivität des Artikels bewertet, Oyediji (2007); Oyediji und Hou (2010); Schatz und Schulz (1992); Slater und Rouner (1996); Wyss (2002). Die Items wurden basierend auf einer Faktorenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha = .789$).

²⁷ Basierend auf einer Faktorenanalyse wurden Indices für *Markenreputation* und *wahrgenommene Qualität* ($\alpha = .950$) sowie *Loyalität* ($\alpha = .766$) gebildet.

²⁸ Die Zustimmung zu den Items wurde auf einer 5-stufigen Likert-Skala abgefragt. Die Items lauteten „Ich habe eine höhere Qualität der (Name der Marke) erwartet“ und „Meine Erwartungen hinsichtlich der Qualität eines Artikels in (Name der Marke) wurden erfüllt“.

5.3.2 Ergebnisse

Die Auswertung der Hauptanalyse anhand einer zweifaktoriellen Varianzanalyse bestätigte die Annahmen bezüglich eines Einflusses der Marke auf die Qualitätsbeurteilung, zeigte jedoch, dass die Rezipienten die Qualität des Inhalts basiert auf der tatsächlichen Qualität bewerten. So ergab die ANOVA einen signifikanten Haupteffekt der Qualitätsausprägungen, $F(1, 305) = 48.91, p < .001, \eta^2 = .14$, sowie einen signifikanten Haupteffekt der Marke, $F(2, 305) = 6.44, p < .05, \eta^2 = .04$, auf die Qualitätsevaluation. Betreffend der Effektgrösse kann festgehalten werden, dass ein grösserer Anteil der Varianzaufklärung (14 %) auf die Qualität des Artikels entfällt, während die Marke nur einen kleinen Anteil der Varianz erklärt (4 %). Es konnte kein Interaktionseffekt zwischen Marke und Qualitätsausprägung festgestellt werden. Darüber hinaus zeigten sich signifikante Unterschiede in der Bewertung der Marken – die Artikel beider Qualitätsausprägungen der NZZ sowie der Kontrollgruppe ohne Marke wurden deutlich besser bewertet als die des Blick. Am schlechtesten wurde der Blick-Artikel mit geringfügiger Qualität beurteilt, während der hochqualitative Artikel der Kontrollgruppe am besten, jedoch nicht signifikant besser als der hochqualitative NZZ-Artikel, bewertet wurde²⁹. Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass die Manipulation der Artikelqualität erfolgreich war, und bestätigen Forschungsergebnisse aus der Journalismusforschung, die gezeigt haben, dass Rezipienten in der Lage sind, die Qualität des Inhalts zu evaluieren (Trepte et al., 2008; Urban & Schweiger, 2013). Weiter bestätigen die Resultate, dass die Marke einen Einfluss auf die Qualitätsbeurteilung hat, die Rezipienten aber auf Basis der tatsächlichen Qualität die Inhalte beurteilen (Trepte et al., 2008; Urban & Schweiger, 2013). Somit ist es nicht möglich, anhand der Marke Qualitätsdefizite zu verdecken. Dass jedoch die Einstellungen gegenüber der Marke bzw. die Markenpositionierung einen Einfluss haben, zeigen die signifikanten Gruppenunterschiede zwischen den Marken, bei gleicher Qualitätsausprägung der Artikel (Zubayr & Geese, 2009). Jedoch zeigte sich auch, dass die Qualitätsmarke nur gegenüber der deutlich anders positionierten Marke einen Vorteil hatte – nicht aber gegenüber der Kontrollgruppe. Auch die Analysen der Markenkonstrukte ergaben signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Marken, sowohl das Markenimage, die Loyalität, die Reputation als auch , die wahrgenommene

²⁹ Anwendung von Scheffé-post-hoc-Test; Signifikanzniveau = $p < .05$.

Qualität betreffend, was die deutlichen Unterschiede in der Markenpositionierung verdeutlicht.³⁰

Die im Anschluss durchgeführten Korrelationsanalysen (Pearson) deckten gesamthaft nur wenige signifikante Zusammenhänge zwischen den Markenkonstrukten und der Qualitätsbeurteilung auf. So zeigten sich diese nur für die Boulevardzeitung Blick, wo sowohl das Image ($r = .312, p < .05$), die Reputation und die wahrgenommene Qualität ($r = .404, p < .01$) als auch die Loyalität ($r = .288, p < .05$) signifikant positiv mit der Qualitätsevaluation für den Blick-Artikel in geringfügiger Qualität korrelierten. Somit korreliert eine negative Markenwahrnehmung mit einer niedrigen Qualitätsbewertung, d. h., die Boulevardmarke kann hier anhand schlechter Qualität die bereits geringe Erwartungshaltung nur reflektieren bzw. noch bestärken und auch die Produktion hoher Qualität korreliert nicht mit den Einstellungen gegenüber der Marke.³¹ Somit kann ein Zusammenhang zwischen Markenkonstrukten und Qualitätswahrnehmung nur teilweise bestätigt werden – hier zeigt sich vor allem für die Qualitätsmarken keine Beziehung.

Deutlichere Ergebnisse lieferte die Überprüfung der Erwartungserfüllung. Zunächst zeigten sich signifikante Gruppenunterschiede hinsichtlich der erwarteten Qualität der Marke – die Teilnehmer hatten eine höhere Qualität von der NZZ erwartet, dies zeigte sich insbesondere bei tiefer Artikelqualität. An die Qualität des Blick hatten die Teilnehmer hingegen keine grösseren Erwartungen. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Erwartungserfüllung hinsichtlich der Artikelqualität – hier sind die Teilnehmer mit der Qualität der NZZ bei guter Performance relativ zufrieden, wenn die Marke allerdings zu niedrige Qualität produziert sind die Erwartungen nicht zufriedenstellend erfüllt. Die Erwartungen der Teilnehmer sind hingegen bei beiden Blick-Artikeln erfüllt, in besonderem Masse, wenn schlechte inhaltliche Qualität vorliegt. Korrelationsanalysen zeigten weiter, dass die Qualitätserwartung an die Marke signifikant negativ mit der Qualitätsevaluation der NZZ-Gruppe mit hohem Qualitätslevel ($r = -.404, p < .01$) sowie mit niedrigem Qualitätslevel ($r = -.534, p < .01$) korreliert. So hatten die Teilnehmer selbst bei guter Artikelqualität noch höhere Qualitätserwartungen,

³⁰ Die Auswertungen erfolgten anhand einer einfaktoriellen ANOVA mit anschliessender Verwendung eines Scheffé-post-hoc-Test; Signifikanzniveau = $p < .001$. Dieses Vorgehen wurde auch für die Auswertung der Erwartungserfüllung angewandt.

³¹ Eine weitere signifikant negative Korrelation ergab sich für die Blick-Gruppe mit dem hochqualitativen Artikel und der Loyalität, welches die Zusammenhänge für eine sehr niedrige Loyalität mit einer zufriedenstellenden Qualitätsbewertung anzeigt.

obwohl der Artikel befriedigend bewertet wurde, und besonders bei schlechter Qualität wurden die Erwartungen nicht erfüllt, wobei die Artikelevaluation ebenfalls relativ schlecht ausfiel. Die Auswertungen der Erwartungserfüllung an die Artikelqualität der Marke zeigte signifikante Korrelationen für alle Gruppen hinsichtlich der Qualitätsevaluation. So korrelieren erfüllte Qualitätserwartungen positiv, sowohl für die NZZ-Gruppe mit hochqualitativem Artikel ($r = .438, p < .01$) als auch mit niedrigem Qualitätslevel ($r = .660, p < .01$), während sich negative Korrelationen für die äquivalenten Blick-Versionen zeigen ($r = -.379, p < .01$; $r = -.385, p < .01$). So wurden die Erwartungen für die NZZ zufriedenstellend erfüllt, und auch dementsprechend positiv wurde der Inhalt bei hoher Qualität evaluiert. Bei geringer Qualität, welche die Erwartungen nicht erfüllte, schlug sich dies in der Qualitätsbewertung nieder. Für den Blick scheinen die geringen Erwartungen bestimmend – die Evaluation des Blicks ist immer negativ, selbst bei hoher Qualität und Erwartungserfüllung.

Somit bestätigen die Ergebnisse die Annahmen hinsichtlich des Einflusses der Qualität der produzierten Inhalte auf die Qualitätsevaluation im Kontext unterschiedlicher Markenpositionierungen und untermauern den bestehenden Einfluss der Marke. Dieser Einfluss ist jedoch gerade hinsichtlich der Qualitätsevaluation nicht bestimmend, womit die Relevanz einer qualitätsorientierten Inhalteproduktion unterstrichen wird – die Marke allein kann keine Qualitätsdefizite ausgleichen bzw. verdecken –, was nicht nur als Argument für ein qualitätsorientiertes Markenmanagement gewertet werden kann, sondern auch Befürchtungen hinsichtlich negativer Auswirkungen auf die journalistische Qualität durch Implementierung eines Medienmarkenmanagements innerhalb von Nachrichten-Organisationen relativieren kann.

Qualitätsdefizite spiegeln sich darüber hinaus in den Erwartungen an die Marke bzw. deren Nichterfüllung, zeigen sich auch in der Qualitätsevaluation und können somit auf Dauer einen negativen Effekt auf die Marke entfalten. Es hat sich, wie angenommen, gezeigt, dass die Annahmen vor allem für Qualitätsmarken Bestand haben, da diesen auch eine grössere Erwartungshaltung entgegengebracht wird. Darüber hinaus zeigte sich die positivere Wahrnehmung der Qualitätsmarke nur gegenüber der klar differenzierbaren Marke als einflussreich, nicht aber gegenüber der Kontrollgruppe, was andeutet, dass sich Markeneinflüsse im Vergleich mit neuen Marktteilnehmern oder Marktteilnehmern desselben Qualitätssegments nicht so stark zeigen und damit der Vorteil der positiven Markenwahrnehmung und somit auch der Positionierungsvorteil relativiert wird.

5.4 Marktorientierung von Nachrichtenmedien

Die Untersuchung möglicher Erfolgspotenziale einer Marktorientierung von Nachrichtenmedien wurde innerhalb des Beitrags „Market orientation in news media. How learning about responding to readers and competitors impacts success“ (Sommer & Krebs, 2016) [Beitrag 6] durchgeführt. Die Studie dient als „Vorstudie“ für die Analyse potenzieller Gefahren einer Kundenintegration im Online-Umfeld – da Kundenintegration als Teil einer marktorientierten Strategie gesehen werden kann, womit vor allem auf Kundenbedürfnisse eingegangen werden soll. Zudem wurde evaluiert, inwieweit Nachrichtenmedien überhaupt ihren Erfolg durch eine Marktorientierung befördern können. Basierend auf den gemachten Annahmen bezüglich einer qualitätsorientierten Markenstrategie (Siegert et al., 2011) wird angenommen, dass sich eine Marktorientierung kontraproduktiv auf den Erfolg von Nachrichtenmedien, welche sich einer Qualitätsorientierung verschrieben haben, auswirkt.

5.4.1 Untersuchungsanlage

Basierend auf der Annahme, dass Innovationsfähigkeit von Medienunternehmen in Zeiten digitaler Transformationsprozesse zur Absicherung des Markterfolges von grosser Wichtigkeit ist (Kaye & Quinn, 2010; van Weezel, 2010) wird die Marktorientierung von Nachrichtenmedien untersucht. Es wird angenommen, dass sich eine erhöhte Kundennähe (Ruß-Mohl, 2004) sowie eine Nutzerintegration in die Innovationsprozesse erfolgsfördernd auswirken können (Lobe, 2004; Reich, 2009).

Zur Untersuchung der Marktorientierung von Nachrichtenmedien wurden die Daten der Experten- und der Publikumsbefragung analog zu Kapitel 5.1.1 verwendet. Auf Unternehmensseite wurden Fragen hinsichtlich der Marktorientierung, u. a. basierend auf (Beam, 2001; Ewing & Napoli, 2005; Marr et al., 2001) gestellt, während die Integration der Publikumsseite nur ergänzend zur Ermittlung der Nutzungshäufigkeiten der Leser verwendet wurde.

Als Erfolgsmass wurden, angelehnt an bestehende Studien (Illenberger, 2013; Schönbach, 2004), Auflagezahlen hinzugezogen, wofür die Auflagenveränderung über einen Zweijahreszeitraum berechnet wurde.

Die Forschungsfragen fokussierten zunächst darauf, ob eine allgemeine Marktorientierung Zeitungen erfolgreicher macht. Weiter wurde differenziert in Massnahmen der Leserorientierung und Wettbewerberorientierung, um zu ermitteln, inwieweit diese den Erfolg befördern. Die allgemeine Marktorientierung basierte auf der Abfrage der Wichtigkeit der Zielerreichungsmassnahme einer zielgenauen Bedienung von Publikums- und Stakeholderinteressen.³² Für die Leserorientierung wurde basierend auf der Abfrage der Wichtigkeit von Massnahmen zur Generierung von Leserinformationen ein Index ($\alpha = .725$) gebildet.³³ Die Wettbewerberorientierung wurde basierend auf der Wichtigkeitseinschätzung der Zielerreichungsmassnahmen „Redaktionelle Differenzierung gegenüber Wettbewerbern“, „Analyse von Stärken und Schwächen der Wettbewerber“ sowie „Schnelles Reagieren auf Aktivitäten der Wettbewerber“ ermittelt.

5.4.2 Ergebnisse

Bezüglich eines Zusammenhangs von allgemeiner Marktorientierung und Erfolg der untersuchten Unternehmen lässt sich zunächst festhalten, dass keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden konnten. Basierend auf Korrelationsanalysen wurde untersucht, inwieweit die Wichtigkeit der Massnahme einer zielgenauen Bedienung von Publikums- und Stakeholderinteressen mit der Auflage korreliert. Die Auswertungen ergaben, dass marktorientierte Tageszeitungen erfolgreicher sind als nicht-marktorientierte Zeitungen, während für Wochen- und Gratiszeitungen das Gegenteil festgestellt wurde. Bezüglich der Publikumsorientierung, welche vor allem von Gratiszeitungen, gefolgt von Wochen- und Tageszeitungen, als wichtig betrachtet wird, zeigte sich, dass Tageszeitungen, welche eine Publikumsorientierung verfolgen, auch erfolgreicher sind. Für Wochenzeitungen wurde wiederum eine gegenteilige Beziehung festgestellt, während Gratiszeitungen keine Korrelationen für Publikumsorientierung und Erfolg aufwiesen. Eine Orientierung an den Wettbewerbern zeigte sich auch nicht als erfolgsversprechend. Hier konnten nur Tageszeitungen von einem schnellen Reagieren auf Aktivitäten der Wettbewerber hinsichtlich einer positiven Korrela-

³² Unter Verwendung einer 5-stufigen Likert-Skala. Dieses Mass wurde auch für alle anderen Untersuchungen innerhalb der Studie verwendet.

³³ Der Index beinhaltet die Items „Reaktionen vom Publikum (z. B. Leserbriefe)“, „Publikums- und/oder Meinungsforschung“, „Private Kontakte zu Leuten aus dem Publikum“, „Berichte von Kollegen und Kolleginnen vom Publikum“ sowie „Akademische Kommunikationsforschung“.

tion mit einer Auflagensteigerung profitieren. Für Wochenzeitung konnte nur ein signifikant negativer Zusammenhang für ebendieses Item gefunden werden. Darüber hinaus zeigten sich keine signifikanten Ergebnisse.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt keine grossen Erfolgspotenziale einer Marktorientierung auf, was Studien bestätigt, welche keinen direkten erfolgsfördernden Effekt einer allgemeinen Marktorientierung vorfanden (Beam, 2001). Die Ergebnisse bezüglich der Leserorientierung bestätigten vor allem, dass es sich um zu unterscheidende Medientypen handelt, welche eine unterschiedliche strategische Ausrichtung aufweisen (vgl. Russi, 2013). Hier fanden sich nur Erfolgspotenziale für Tageszeitungen, wobei gerade Qualitätsmarken ein uneinheitliches Bild zeigten. So misst die Schweizer NZZ der Leserorientierung keine grosse Bedeutung bei, während der Tagesanzeiger als weiterer Schweizer Qualitätstitel diese betont. Dies scheint Annahmen bezüglich des spezifischen Zielpublikums (Trevisan, 2003) zu bestätigen. Warum Wochenzeitungen und Gratiszeitungen nicht von einer Leserorientierung profitieren, bleibt fraglich. Wochenzeitungen verfügen über andere Geschäftsmodelle und sprechen ebenfalls ein spezifisches Zielpublikum an. Für Gratiszeitungen, welche Leserorientierung als sehr wichtig einschätzen, kann der Grund in der vollständigen Werbefinanzierung gesehen werden. Eine Wettbewerberorientierung zeigt noch weniger Potenziale als die Leserorientierung, wobei vor allem eine redaktionelle Differenzierung als wichtig eingeschätzt wurde, was in Übereinstimmung mit bestehender Forschung zu vorgeschlagenen Geschäftsmodellen gesehen werden kann (Kind, Nilssen & Sorgard, 2009). Dass sich das schnelle Reagieren auf Wettbewerber als erfolgversprechend für Tageszeitungen gezeigt hat, bestätigt bisherige Forschung (Grönlund & Björkroth, 2011), gerade für traditionelle Zeitungen, welche auf die gestiegene Konkurrenz reagieren müssen. Dies kann gerade auch durch die Einführung technologischer Neuerungen erreicht werden und muss nicht in Form von inhaltlichen Umstrukturierungen oder Einsparungen implementiert werden, welche die inhaltliche Qualität gefährden könnten. Dies verbindet auch die Wettbewerbsorientierung mit der Publikumsorientierung – so müssen Nachrichtenmedien nicht nur auf Konkurrenten und deren Fortschritte im digitalen Bereich reagieren, sondern auch ihre Strategien hinsichtlich der mobilen Nutzer und der Verwendung von Social Media möglichst schnell den realen Nutzungsbedingungen anpassen, vor allem um nicht die jungen Nutzer zu verlieren (Sehl, Cornia & Nielsen, 2016).

Eine kritische Betrachtung hinsichtlich des Ansatzes der Studie im Gesamtkontext des Dissertationsprojektes ist nötig. Es wurde in der Arbeit nicht auf die Bedürfnisse und Besonderheiten von Nachrichtenmedien, im Speziellen auf Qualitätsmedien, eingegangen und keine qualitätsorientierte Perspektive eingenommen. Dies bezieht sich auch auf den nicht problematisierten Umgang mit dem Werbemarkt sowie den positiven Werberezeptionsansatz (vgl. Grusell, 2007; Kaiser & Song, 2009). Auch ist eine Gesamtkontextualisierung im Projektzusammenhang nötig. So konnte anhand der Ergebnisse bezüglich der Organisationsziele (Kapitel 5.1.2) gezeigt werden, dass die untersuchten Medienorganisationen einen Hauptfokus auf publizistische Ziele legen, was ebenfalls als ursächlich für die durchweg schwache Ausprägung der Marktorientierung gesehen werden kann. Die Studie zeigt jedoch sehr gut auf, dass eine Marktorientierung alleine nicht erfolgsfördernd ist, jedoch gerade Tageszeitungen von einer Kundenintegration und Adaptionen aufgrund von Wettbewerberbeobachtung profitieren können. In einem nächsten Schritt soll nun im Speziellen die Nutzerintegration im Online-Umfeld als eine Form der Markt- und Publikumsorientierung hinsichtlich ihrer Potenziale und Gefahren für Nachrichtenmarken untersucht werden.

5.5 Der Einfluss von *user engagement* auf den CBBE von Online-News-Brands

5.5.1 Untersuchungsanlage

Der Beitrag „Digital natives’ user engagement and comment reading and its effects on CBBE of online news brands“ (Krebs & Lischka, im Review) [Beitrag 7] befasst sich mit möglichen Effekten von User-Integrationsformen auf den Markenwert von Online-News-Brands. Die gestiegene Relevanz des *online user engagements* für Online-News-Medien macht es nötig, mögliche Auswirkungen und Potenziale für Nachrichtenmarken zu untersuchen. In der bisherigen Forschung wird gerade für Marken auch auf potenzielle negative Folgen hingewiesen, vor allem im Kontext von kritischen User-Debatten (vgl. Ots & Karlsson, 2012). Zur Analyse des Markenerfolgs wird das CBBE-Konzept angewandt, um so direkte Einflüsse auf den Markenwert zu erfassen.

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wurde eine Online-Befragung mit 313 Schweizer Digital Natives, welche eine höhere aktive Online-Partizipation aufweisen sollen (Hargittai

& Walejko, 2008), durchgeführt. Die Teilnehmer mussten Fragen bezüglich der Nutzungsmotivation und der Nutzung von aktiven und passiven Formen des *user engagements* beantworten in Bezug auf ihre Lieblingsmarke im Online-News-Bereich. Darüber hinaus wurde eine Erfolgsfaktorenabfrage durchgeführt, um den Stellenwert der Nutzerintegration zu ermitteln. Als Erfolgsmass dienten die CBBE-Dimensionen *brand loyalty* (Markenloyalität), *brand awareness* (Markenbewusstsein), *associations* (Markenassoziationen) und *perceived quality* (wahrgenommene Qualität). Diese Dimensionen wurden ausserdem angewandt, um potenzielle negative Folgen des Kommentarlensens zu ermitteln.

5.5.2 Ergebnisse

Die Untersuchung hat zunächst gezeigt, dass Online-User hauptsächlich passiv sind und vor allem Kommtarlesen (40 %) im Vergleich zu anderen Partizipationsformen wie Kommentarschreiben (7 %) nutzen, was bestehende Ergebnisse bestätigt (vgl. Karlsson et al., 2015).

Regressionsanalysen konnten weiter zeigen, dass sozial-interaktive Nutzungsmotive alle Formen des *user engagements* erhöhen, wohingegen sich gerade die Motivation der Informationssuche nicht als Interaktionsfördernd gezeigt hat. Somit zeigen Nutzer, welche Informationsinhalte konsumieren wollen, eine geringe Aktivität bei der Verwendung von Integrationsformen.

Eine erste Auswertung der Dimensionen des *costumer based brand equity* ergab, dass sowohl wahrgenommene Qualität und Loyalität als auch Markenassoziationen zwischen den unterschiedlichen Markentypen differieren.³⁴ Die Befragten schrieben Qualitätsmarken eine signifikant ($p < .05$) höhere wahrgenommene Qualität zu ($M = 4.14$, $SA = .74$) als *pure playern*³⁵ ($M = 3.5$, $SD = .68$) und Boulevardmarken ($M = 2.76$, $SD = .79$). Dasselbe Bild zeigt sich für Loyalität und Markenassoziationen, welche signifikant höher bzw. positiver ausfielen für Qualitätsmarken, wobei Boulevardmarken jeweils das Schlusslicht bilden. Damit weisen Qualitätsmarken einen deutlich stärkeren CBBE auf als die anderen Online-Wettbewerber, was aufgrund vorheriger Studien erwartet wurde (vgl. Oyediji, 2007).

³⁴ Anwendung von t-Test mit Bonferroni-Korrektur.

³⁵ Reine Online-Medien.

Weitere Regressionsanalysen zur Untersuchung der Einflüsse von User-Integrationsformen und Erfolgsfaktoren auf die Dimensionen des CBBE ergaben, dass wider Erwarten aktive Formen, wie *user generated content* und Kommentieren keinen Einfluss auf den Markenerfolg zeigen, während Inhalte teilen (*sharen*) und *liken* einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Qualität, Markenassoziationen und Loyalität zeigen sowie eine erhöhte Individualisierung einen positiven Effekt auf die Loyalität gezeigt hat. Die Befragten sind darüber hinaus auch eher preissensitiv – je wichtiger der Preis als Erfolgsfaktor eingeschätzt wurde, desto weniger loyal sind die Befragten und umso weniger stark sind die Markenassoziationen zu ihrer Lieblingsmarke. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist darüber hinaus, dass sich seriöser Inhalt als stärkster Erfolgsfaktor und stärkster Treiber des CBBE über alle vier Dimensionen gezeigt hat.

Hinsichtlich eines potenziell negativen Einflusses des Kommentarlens auf den CBBE konnten zunächst auf gesamthafter Markenebene keine negativen Einflüsse festgestellt werden. Die Befragten schätzten jedoch die Auswirkungen des Kommentarlens für die Glaubwürdigkeit, das Image und die Qualität von Boulevardmarken negativer ein als von Online-only-Marken. Weitere Regressionsanalysen konnten vor allem für Qualitätsmedien signifikante Ergebnisse aufdecken. Eine höhere Zustimmung zu der Aussage „Die Qualität des Nachrichtentitels leidet unter den publizierten Kommentaren“ ist bei diesen verbunden mit einer geringeren Markenloyalität (Coeff = $-.453$, SE = $.126$, $p < .01$), weniger starken Markenassoziationen (Coeff = $-.234$, SE = $.108$, $p < .05$) und einem schwächeren Markenbewusstsein (Coeff = $-.213$, SD = $.124$, $p < .10$). Die Aussage „Kommentare führen dazu, dass ich die Marke weniger mag“ zeigt sich darüber hinaus als negativer Einfluss für die Markenassoziationen von Boulevardmarken (Coeff = $-.244$, SE = $.109$, $p < .05$). Für Online-only-News konnten keinerlei negative Effekte durch das Kommentarlens festgestellt werden, was darauf zurückzuführen sein kann, dass die Kommentarfunktion zum inhärenten Leistungsangebot von Online-only-Anbietern gehört.

Gesamthaft hat sich gezeigt, dass ein *user engagement* weder als erfolgsfördernd noch als erfolgsschädigend bezeichnet werden kann. Tätigkeiten wie *liken* und *sharen* können den CBBE positiv beeinflussen, auch Individualisierung erhöht die Loyalität. Was bedeutet, dass Nutzer, welche mit der Marke interagieren und sich beispielsweise Nutzerprofile anlegen, auch loyaler sind. Das bestätigt Studien, wonach Individualisierung und Interaktion der Marke aus Rezipientensicht einen zusätzlichen Wert geben und die Bindung zur Marke erhöhen (Christodoulides et al., 2012; Kirk, Chiagouris, Lala & Thomas, 2015; Lischka &

Messerli, 2015). Ein zentrales Ergebnis auch in Hinblick auf die Bedeutung eines qualitätsorientierten Markenmanagements ist, dass sich seriöser Inhalt als wichtigster Erfolgsfaktor für Online-News herausgestellt hat und auch den stärksten Einfluss auf geschlossen alle CBBE-Dimensionen gezeigt hat. Dies bestätigt Studien der Erfolgsfaktorenforschung, welche die Wichtigkeit des Inhalts als Erfolgsfaktor für Nachrichtenmedien hervorheben, auch für Online-News (Hansen & Hansen, 2011; Kim & Meyer, 2005; Raeymaeckers, 2004). Somit konnte gezeigt werden, dass seriöse Inhalte erfolgsfördernd für die Marke sind, was für eine Qualitätsorientierung auch im Online-Umfeld spricht.

Die gefundenen Ergebnisse bezüglich des populären Kommentarlens können Befürchtungen eines möglichen negativen Einflusses auf die Marke nicht bestätigen (Ots & Karlsson, 2012). Nur geringe Einflüsse konnten für Medienmarken im Qualitätsbereich gefunden werden, die darauf hindeuten, dass die wahrgenommene Qualität der Marke unter den Kommentaren leiden könnte. Dies unterstreicht die Wichtigkeit einer Moderation der Kommentare, gerade für Qualitätsmarken, damit die veröffentlichten Kommentare nicht gegen die Werte und Leitlinien der Marke verstossen. Jedoch spricht nichts gegen die Integration von Foren und Comment-Sections. Online-only-Anbieter zeigen sich hinsichtlich der gesamthaften Einschätzung der CBBE-Dimensionen zwar noch hinter den Qualitätsmedien, jedoch haben diese auch weniger negative Auswirkungen von Integrationsformen zu erwarten, was ihnen auch einen grösseren Spielraum lässt.

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass gerade Qualitätsmedien die Integration der Nutzer gegen die Qualität des Inhalts und mögliche negative Effekte auf diesen abwägen müssen. Gesamthaft gibt es eine geringe aktive Beteiligung, wobei gerade das Kommentarlens sehr populär ist und als eine Art Hygienefaktor angesehen werden kann – so wird das Vorhandensein einer Kommentarfunktion mittlerweile vorausgesetzt, auch wenn das Vorhandensein keine grossen Effekte zeigt. Für Qualitätsmedien kann man allerdings festhalten, dass, wenn Effekte vorhanden, dann sind diese eher negativ. Die Qualität der Inhalte hingegen hat sich auch hier als wichtigster Erfolgsfaktor gezeigt. Die ermittelte Preissensitivität lässt jedoch auf das vorhandene Dilemma der Qualitätsmedien im Onlinebereich schliessen – hohe Qualität wird zwar nachgefragt, aber es gibt keine grosse Zahlungsbereitschaft dafür, bzw. mit gestiegener Preissensitivität sinkt auch die Loyalität zur Marke.

6 Einordnung der Ergebnisse und Implikationen

6.1 Abschliessende Einordnung der Ergebnisse

Zu Beginn der vorliegenden Synopse wurde danach gefragt, warum traditionelle Medienmarken ihre journalistischen Kernkompetenzen nicht erfolgreich einsetzen können und durch ihren etablierten Markennamen einen Vorteil gegenüber der gestiegenen Anzahl von Konkurrenten geltend machen können. Ein Teil dieser Frage kann basierend auf den gemachten Ergebnissen damit beantwortet werden, dass ein qualitätsorientiertes Markenmanagement nur unzureichend implementiert wurde und die Medienmarken ihre Qualitätsversprechen nicht vollumfänglich einhalten. Da Rezipienten in der Lage sind Qualitätsdefizite zu erkennen werden dadurch Qualitätserwartungen enttäuscht und das Fehlen eines konsequenten qualitätsorientierten Markenmanagements kann sich so negativ auf den Erfolg auswirken.

Die Untersuchungen haben zunächst gezeigt, dass die Medienmarken zwar in der Wahrnehmung der Rezipienten eine zufriedenstellende Leistung hinsichtlich einer gesellschaftlichen Funktionserfüllung erbringen, sie jedoch gerade auf Inhaltsebene ihre Qualitätsversprechen nicht halten. Auch deutet sich an, dass eher eine Form der *hidden brand identity* praktiziert wird, da Massnahmen des Markenmanagements nicht direkt mit inhaltlichen Dimensionen verbunden zu sein scheinen. Dies bestätigt Annahmen bisheriger Studien zur Implementierung von markenidentitätsbasierten Strategien (Gerth, 2012) und unterstreicht Studienergebnisse zur Qualitätsleistung von Nachrichtenmedien (vgl. fög – Forschungsbe- reich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, 2015; Seufert, 2013). Es lässt sich, Bezug nehmend auf Siegert (2015), eher auf eine pessimistische Sicht des Ist-Zustandes einer Umsetzung eines qualitätsorientierten Markenmanagements von Nachrichtenmedien schliessen. Ergebnisse hinsichtlich eines möglichen Einflusses der Marke auf die Qualitätswahrnehmung konnten jedoch aufzeigen, dass die Implementierung einer qualitätsorientierten Markenstrategie rational ist – enttäuschte Qualitätserwartungen machen sich gerade bei Qualitätsmarken bemerkbar und können somit Reputationsschäden nach sich ziehen (vgl. Lobigs, 2005). Dies bedeutet auch, dass der Rückgang der Leserschaft der letzten Jahre im Bereich der Qualitätsartikel durchaus auch eine Konsequenz der mangelhaften

Qualitätsleistung sein kann, da Rezipienten diese erkennen und selbst ein positives Markenimage dies nicht ausgleichen kann. Medienunternehmen können ebenso keine Qualitätsdefizite anhand der Marke verdecken – auch dann nicht, wenn es sich um eine etablierte Marke handelt, dies konnte anhand der Untersuchungen gezeigt werden. Auch ergab die Untersuchung der finanziellen Ausstattung keine positiven Ergebnisse. Die Marktbedingungen in einem Umfeld mit hoher Wettbewerberanzahl und hoher Wettbewerbsintensität allein schaffen nicht die Rahmenbedingungen, um das *financial commitment* zu erhöhen. Die Verfolgung einer Qualitätsproduktion kann jedoch als langfristige Strategie angesehen werden, welche eine hohe Ressourcenausstattung benötigt und nicht anhand von schnellem Profit gemessen werden kann (Lacy & Simon, 1993). Gerade deshalb bietet sich die Verwendung einer konsumentenbasierten Erfolgsgrösse, wie der CBBE an, welcher langfristige Markenerfolgsgrössen wie die Markenloyalität integriert.

Nur eine Differenzierung von Wettbewerben kann langfristig erfolgreich sein, und gerade eine solche kann über eine starke Marke erlangt werden, welche ebenfalls die Kundenloyalität positiv beeinflusst (Nandan, 2005). Medienunternehmen sollten sich zunehmend am Markenwert als langfristigen Wert orientieren und diesen rezipientenbasiert bewirtschaften – Kundenloyalität zahlt sich für eine Marke langfristig mehr aus als eine kurzfristige Erhöhung der Klicks. Diese wird im Onlinebereich für Qualitätsmedien, wie gezeigt werden konnte, immer noch durch seriöse Inhalte gefördert, nicht durch Kundenorientierung – Katzenbilder können somit im Onlineumfeld nicht die Lösung für Qualitätsmarken sein.

Es kann weiter festgehalten werden, dass auch ein qualitätsorientiertes Markenmanagement gemäss MBAC-Modell eine Orientierung am Nutzer, beispielsweise durch eine Online-Nutzerintegration, ermöglicht. Eine Orientierung an Nutzerbedürfnissen sollte jedoch nur bedacht erfolgen und nicht primär die produzierten Inhalte selbst, sondern u.a. den Innovationsbereich (beispielsweise im Bereich von Zahlungsmodellen und Produktoptimierungen) sowie Zusatzleistungen der Marke (beispielsweise in Form von Nutzerintegration) umfassen. Jedoch sind auch diese hinsichtlich potenzieller Konflikte mit der Qualitätsorientierung zu prüfen. So kann auch eine uneingeschränkte Orientierung am Werbemarkt nicht im Sinne einer Qualitätsstrategie sein. Eine Markenstrategie verstanden als Qualitätsstrategie muss somit nicht ausschliessend gegenüber einer Marktorientierung sein, jedoch zeigte diese in der vorliegenden Dissertation im Vergleich zur Bedeutung des Inhalts weniger Potenzial. Eine Nutzerintegration im Online-Umfeld ist jedoch auch nicht gefährlich für die Marke. So sollte die Qualität des Inhalts für Nachrichtenmedien immer Priorität

haben und Medienunternehmen müssen ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass im Rahmen einer Qualitätsstrategie eine Marktorientierung nicht in uneingeschränktem Masse möglich ist.

Die vorgenommenen Analysen haben gezeigt, dass sich Massnahmen, welche sich an Kundenbedürfnissen, und damit am Markt, orientieren, nicht zwangsläufig schädlich auf die Marke auswirken müssen. Traditionelle Nachrichtenmedien dürfen sich Innovationen nicht verschliessen, um am Markt dauerhaft erfolgreich zu sein, und eine Marktorientierung steht einer Qualitätsorientierung der Marke nicht generell diametral gegenüber. Jedoch zeigte die Untersuchung des Einflusses von Erfolgsfaktoren auf den kundenbasierten Markenwert (CBBE), dass gerade bei Marken des Qualitätssegments der Inhalt selbst den grössten Einfluss auf eine Erhöhung der CBBE-Dimensionen hat. Somit zeigt sich auch in der Gruppe der Digital Natives eine bestehende Nachfrage nach seriösen Inhalten, welcher somit auch in der Praxis eine grössere Bedeutung zukommen sollte als Kundenintegrationsformen.

Die Umsetzung eines qualitätsorientierten Markenmanagements alleine kann sicherlich kein Garant für zukünftigen Erfolg von Nachrichtenmedien sein. Vor allem im Online-Bereich bedarf es weiterer innovativer Lösungen bezüglich zentraler Herausforderungen, wie der weiteren Anpassungen an mobile Nutzung, die Optimierung von Bezahlmodellen sowie kreative Lösungen zur Steigerung der Markensichtbarkeit und Erreichung der Nutzer innerhalb von Social Media. Doch eben gerade auch bei diesen Innovationsprozessen kann ein qualitätsorientiertes Markenmanagement eine wichtige Guideline darstellen und sicherstellen, dass nicht die Kernwerte der Marke beschädigt werden, sondern nur eine Konfiguration der Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen der Marke erfolgt.

Das folgende Modell soll die Ergebnisse der Arbeit zusammenfassen (Abbildung 5).

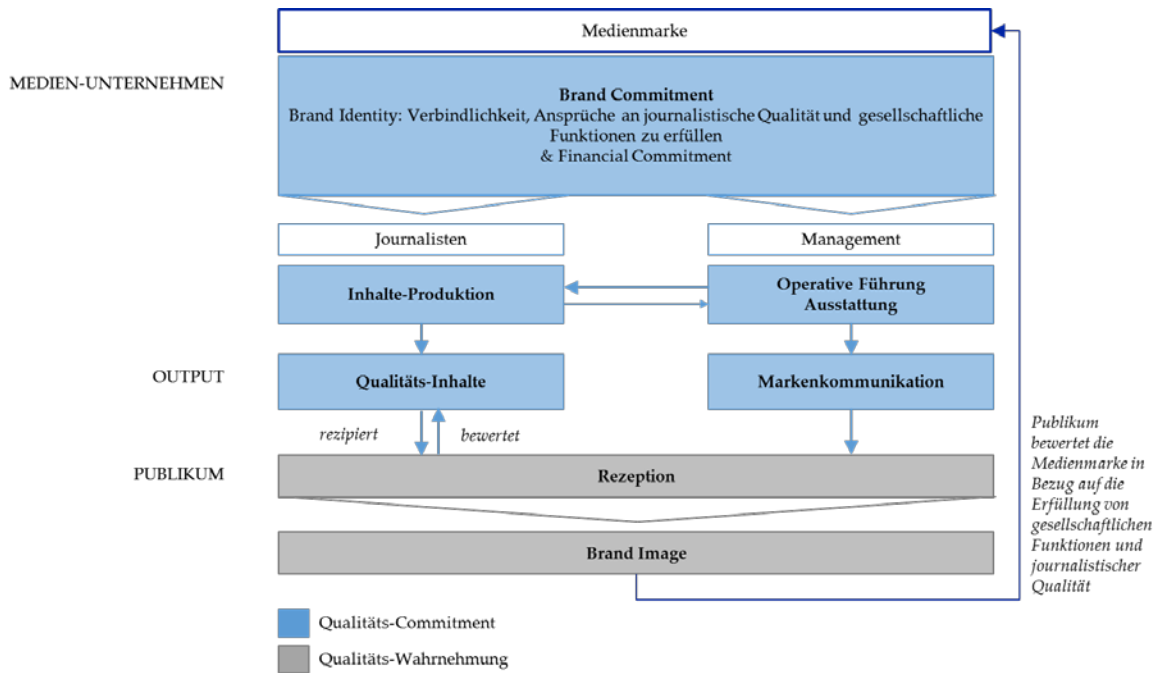


Abbildung 5: Brand Commitment im Sinne einer qualitätsorientierten Markenstrategie
(Quelle: eigene Darstellung)

Aus den gemachten Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass Nachrichtenmarken ein starkes *brand commitment* aufweisen sollten, um sich erfolgreich im Qualitätssegment zu positionieren. *Brand commitment* wird im Kontext der vorliegenden Arbeit verstanden als eine in der *brand identity* verankerte Verbindlichkeit, Ansprüche an journalistische Qualität und gesellschaftliche Funktionen zu erfüllen bei gleichzeitiger Bereitstellung ausreichender finanzieller Ressourcen zur Sicherstellung der journalistischen Qualität. Die Betrachtung des *financial commitment* als integrativer Bestandteil des *brand commitment* betont die Notwendigkeit einer Verpflichtung zu Investitionen in die Inhalteproduktion und das Management, um die Funktionalität einer qualitätsorientierten Markenstrategie zu gewährleisten. Ein *financial commitment* ist somit die Voraussetzung dafür, dass sowohl die journalistische Seite als auch die unternehmerische Seite mit ausreichend Ressourcen ausgestattet sind und basierend auf der Markenidentität qualitätsorientiert arbeiten. Dies spiegelt sich dann in einer positiven Rezeption der Qualität der Inhalte wider und generiert publikumsseitig ein Image, welches der brand identity entspricht. Werden die Erwartungen der Rezipienten an die Marke und die von ihr produzierte Qualität erfüllt können die Medienunternehmen von der Funktionalität einer starken Marke und ihrer Reputation profitieren.

7 Abschliessende Betrachtung

7.1 Kritische Betrachtung und weiterer Forschungsbedarf

Zunächst unterliegen die Untersuchungen der Performance der Medienmarken, hinsichtlich der gesellschaftlichen Funktionserfüllung sowie der journalistischen Qualität, einigen Einschränkungen, welche primär auf Defizite in der Operationalisierung zurückzuführen sind. So muss zunächst festgehalten werden, dass eine Abfrage der gesellschaftlichen Funktionserfüllung auf allgemeiner Ebene, welche auf einer generellen Funktionserfüllung basiert, suboptimal ist. Zum einen sollte eine solche Abfrage immer auch kontextualisiert erfolgen und kann gerade Themenbezogen (kontrovers diskutierte Themen) sowie in Zeiten gesellschaftspolitischer Instabilität stärker zum Tragen kommen (vgl. fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, 2015). Zum anderen zeigt sich die Ermittlung der Funktionserfüllung anhand eines Abgleichs von Selbst- und Fremdwahrnehmung als suboptimal, da auch innerhalb der vorliegenden Studie [Beitrag 3] gezeigt werden konnte, dass Medienverantwortliche ihre eigene Leistung zu optimistisch einschätzen, was dem Problem des erwünschten Antwortverhaltens bei Expertenbefragungen entspricht. Somit müssen unternehmensseitige Aussagen immer relativiert betrachtet werden. Hinsichtlich der Untersuchung der inhaltlichen Performance müsste in weiterer Forschung eine Erhebung der unternehmensseitigen Qualitätsversprechen durch eine inhaltsanalytische Erfassung der tatsächlichen Markenversprechen, wie sie innerhalb der Markenkommunikation erfolgen, erfasst werden, da auch hier expertenseitige Einschätzungen nicht das tatsächliche Markenversprechen abbilden müssen – gerade da die gefundenen Ergebnisse darauf hindeuten, dass die Unternehmen eher eine *hidden brand identity* haben.

Zur Überprüfung des Einflusses der Marke auf die Qualitätsbeurteilung konnte eine erste Analyse potenziell einflussreicher Markenkonstrukte durchgeführt werden – hier besteht jedoch dringender Forschungsbedarf, um vor allem die Konstruktvalidität zu erhöhen. Der CBBE hat sich als funktionales Konstrukt zur rezipientenseitigen Erfassung des Markenwertes gezeigt, der jedoch in Verbindung mit journalistischer Qualität noch nicht ausreichend untersucht wurde. Dies ist nötig, um auch hier Anpassungen des Konstrukts vorzunehmen, welche auf die Bedürfnisse einer Untersuchung journalistischer Qualitätsaspekte

angepasst ist, wie beispielsweise eine Integration von differenzierteren Qualitätsaspekten und der Reputation von Medienmarken.

In der vorliegenden Arbeit konnten darüber hinaus einige wichtige Aspekte nicht untersucht werden, welche im Zusammenhang mit einem qualitätsorientierten Markenmanagement wichtig erscheinen. Hervorzuheben sind vor allem vier zentrale Aspekte.

Erstens muss die *Markenkommunikation* von Nachrichtenmedien, sowohl im Offline- als auch Onlineumfeld in weitere Forschung miteinbezogen werden. Wie Russ-Mohl und Nazhdiminova (2015) festhalten, mangelt es gerade traditionellen Medienmarken an einer aktiven Bewerbung der Marke. Diese Defizite entstammen u. a. ebenfalls einer gewachsenen Abneigung gegenüber Kommerzialisierungstendenzen im Journalismus. Auch sollte die Markenkommunikation im Internet, besonders innerhalb von Social Media, unter den Aspekten einer Qualitätsorientierung stärker in den Vordergrund rücken. Hier öffnen sich Marken einem breiteren Publikum und treffen auf Gesprächskulturen, die nicht immer mit der Ausrichtung der Marke, welche im Falle von Traditionsmarken eher konservativ angelegt ist (vgl. Trevisan, 2003), übereinstimmen und gegebenenfalls nicht der Stammleserschaft entsprechen. Dies kann wiederum Einflüsse auf die Integrationsfunktion von Medienmarken haben und das Zugehörigkeitsgefühl betreffen.

Zweitens müssen weitere Studien die *Beziehungen zum Werbemarkt* und Formen von werblichen Inhalten integrieren, was in der vorliegenden Arbeit nicht Bestandteil der Untersuchungen war. Gerade die Zunahme von *branded content* (Chan-Olmsted & Shay, 2015) kann für Medienmarken mit Qualitätsorientierung negative Auswirkungen haben, da sie konkret den Inhalt des Angebots betreffen und so auch oft nicht klar von der journalistischen Leistung abgegrenzt werden können.

Drittens konnte in der vorliegenden Studie zwar gezeigt werden, dass seriöser Inhalt auch im Onlineumfeld ein Erfolgsfaktor ist, jedoch zeichneten sich Defizite hinsichtlich einer möglichen *Zahlungsbereitschaft* ab. Da vor allem starke Marken mit exklusiven Inhalten eine Chance haben, dass ihnen eine höhere Zahlungsbereitschaft entgegengebracht wird (Clement & Wellbrock, 2015; McDowell, 2015) kann auch hier ein konsequentes qualitätsorientiertes Markenmanagement die Zahlungsbereitschaft unterstützen. Es muss weiter untersucht werden, welche Strategien, auch der Markenkommunikation, weiter ausgebaut werden können, um die Ressourcenausstattung von Qualitätstiteln zu verbessern. Denn

letztendlich müssen auch Qualitätsmarken eine kostenintensive Inhalteproduktion refinanzieren, was nur noch unzureichend durch Werbeeinnahmen möglich ist, gerade wenn man auch im Onlinebereich eine konsequente Qualitätsstrategie verfolgt und somit Inhalte anbietet, die weniger Klicks generieren.

Um eine weitere Praxisrelevanz an den Forschungsbedarf zu knüpfen, soll hier mit einigen Aspekten aus dem „Spiegel Innovationsreport“ abgeschlossen werden, aus dem vorab einige Auszüge in der Presse erschienen sind, und der „interne Schwachstellen und Defizite“ des etablierten Nachrichtenmagazins enthüllt (Ürük, 2016).³⁶ Die Zitate verdeutlichen die Praxisrelevanz einer umfassenden qualitätsorientierten Markenstrategie (vgl. Ürük, 2016):

- „Der Spiegel versinkt im Markenchaos.“
- „Ohne klare Markendefinition ist keine Gesamtstrategie möglich.“
- „Das Alleinstellungsmerkmal ‚Exklusivität‘ und ‚Hintergründe‘ besitzen wir nicht mehr.“
- Es wird eingestanden, dass „wir einen Teil unseres einstigen Nimbus verloren haben“. „Wir trugen (und tragen) eine Selbstherrlichkeit vor uns her. (...)“

7.2 Gesamtfazit

In einem Geleitwort zum Jahrbuch „Qualität der Medien“ (2015) werden in einem Briefauszug Kurt Imhofs mit deutlichen Worten die Zusammenhänge zwischen der offensichtlichen Gleichgültigkeit der Öffentlichkeit gegenüber der andauernden Flüchtlingskrise und ihrer sich entfalteten Dramatik und der Qualität der öffentlichen Kommunikation geschildert. Imhof hält fest, dass politische Missstände und Unzulänglichkeiten umso leichter möglich sind, je stärker Medien zu Bedürfnisbefriedigungsinstitutionen werden (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015). Ein zentrales Anliegen der kommunikationswissenschaftlichen Forschung sollte es sein, die Funktionalität der Massenmedien innerhalb demokratischer Systeme zu überprüfen und Wege aufzudecken, deren Funktionalität zu sichern. Dem Medienmarkenmanagement, welchem als Forschungsbereich sowohl publizis-

³⁶ Die Aussagen wurden aufgrund ihrer Passung zum vorliegenden Thema gewählt und stellen nur eine Auswahl dar.

tische als auch ökonomische Prinzipien zugrunde liegen, sollte diese Aufgabe ebenfalls zukommen. Die Medienmarkenmanagement-Forschung sollte sich deutlich mehr und konsistent an der empirischen Untersuchung und auch Überprüfung journalistischer Leistungen und der Funktionserfüllung gerade im Nachrichtsbereich beteiligen. Auch deshalb, weil in den beschriebenen Funktionen von Medienmarken und in dem identitätsbasierten Markenmanagement das Potenzial liegt, die Qualität der Inhalteproduktion und die gesellschaftliche Funktionserfüllung durch Integration als zentrales Leitkonzept abzusichern und gleichzeitig eine dauerhafte Rezipientenbindung und damit auch ökonomischen Erfolg zu fördern bzw. zu erhalten. Somit haben Marken das Potenzial, der dringend benötigte Link zwischen Qualität und Profit (Siegert, 2005) für Nachrichtenmedien zu sein. Denn der Forschung im Medienmarkenbereich ist sehr wohl auch eine starke normative Ausrichtung inhärent (vgl. Lobigs, 2005; McManus, 1994; Siegert et al., 2011; Siegert et al., 2008), deren Erforschung weiter aktiv vorangetrieben werden sollte.

Die sich abzeichnende fehlende Umsetzung eines qualitätsorientierten Markenmanagements in der Praxis sollte ebenfalls als Aufforderung an die Forschung im Markenmanagementbereich angesehen werden, weitere Defizite der Medienorganisationen hinsichtlich der Umsetzung aufzudecken sowie weitere Potenziale einer Qualitätsorientierung im Markenmanagement aufzuzeigen. Hier sollte weitere Forschung auch untersuchen, inwieweit veränderte Geschäftsmodelle von Medienunternehmen, welche beispielsweise einen Bedeutungsverlust des publizistischen Kerngeschäfts bedingen, eine Qualitätsorientierung im Markenmanagement beeinflussen bzw. erschweren können.

Im Bereich der Nachrichtenmedien zeichnet sich ab, dass traditionelle Leitmedien in ihren Kernkompetenzen nicht die erwünschten Leistungen erbringen und nicht gemäss ihrem Qualitätsversprechen agieren, was auch in der vorliegenden Arbeit teilweise bestätigt wurde. Online-Newsmedien, wie beispielsweise für die Schweiz festgestellt (fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, 2015), scheinen jedoch zunehmend gewisse Freiräume zu nutzen, um dezidiertere Standpunkte und Meinungen abzubilden als traditionelle Qualitätsmarken im Nachrichtsbereich, was auch darauf zurückzuführen sein kann, dass sich diese aufgrund ihrer weniger exponierten Position auch weniger im Spannungsfeld politischer Akteure bewegen. Doch sollten gerade traditionelle Medienmarken auch diesem Druck standhalten können und eine neutrale Berichterstattung garantieren. Das ist letztendlich auch, was sie in der öffentlichen Meinung zu Institutionen gemacht hat, denen ein grosses Vertrauen entgegengebracht wird und die über eine hohe

Reputation verfügen. Doch auch Traditionsmarken können im gewachsenen Wettbewerb nicht ewig von den ihnen zugeschriebenen Werten leben – eine aktive Bewirtschaftung dieser ist nötig. Online-News geniessen zudem grössere Freiheiten im verwendeten Inhaltsmix – so können gewinnbringende Soft-News einfacher mit seriösen Inhalten kombiniert werden, da dies stärker der Markenpositionierung entspricht. Im Sinne einer publizistischen Vielfalt des Medienmarktes ist es jedoch zentral, dass die traditionellen Institutionen des Journalismus fortbestehen und dass eine neutrale, qualitativ hochwertige Berichterstattung gesichert ist.

Das Markenmanagement kann hierzu einen Anteil beitragen. Ein qualitätsorientierter Ansatz des Markenmanagements kann helfen, vorherrschende Bedenken gegenüber der Implementierung von Managementmassnahmen innerhalb traditioneller journalistischer Institutionen abzubauen, was wichtig ist, da ohne eine starke Marke die Sichtbarkeit der Inhalte besonders im digitalen Umfeld zunehmend abnehmen wird. Der Fokus auf die Qualität der journalistischen Inhalte als konstituierendes Element des Markenmanagements kann somit helfen, den Erhalt journalistischer Qualität zu unterstützen, und erlaubt es gleichzeitig auch, eine Marktorientierung in das Markenmanagement zu integrieren, welche publizistische Grundwerte nicht verletzt. Wie auch in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden konnte, sollten sich traditionelle Medienorganisationen auf ihre publizistischen Kernwerte und Inhalte besinnen, gerade auch Online um keinen weiteren Bedeutungsverlust zu erleiden und sich als Marke stark positionieren zu können.

Das vorliegende Dissertationsprojekt versucht durch eine möglichst breite empirische Untersuchung eines qualitätsorientierten Markenmanagements, einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn bezüglich eines Status quo der Implementierung eines solchen Markenmanagements zu leisten. Es konnte gesamthaft gezeigt werden, dass es für Medienunternehmen im Qualitätssegment durchaus rational ist einen solchen Markenmanagementansatz zu wählen und dass das publizistische Kerngeschäft und die Inhaltequalität von höchster Wichtigkeit für dessen Funktionalität sind. Gerade hinsichtlich des immer wichtig werdenden Onlinebereichs birgt ein qualitätsgeleitetes Markenmanagement grosse Potenziale, auch wenn im Zuge gestiegener Nutzerintegration die Marke direkteren Formen der Evaluation und Kritik ausgesetzt sein kann. Für den On- wie auch Offlinebereich konnte gezeigt werden, dass auch traditionelle Medienunternehmen ein strategisches Markenmanagement benötigen, wenn sie sich weiter erfolgreich positionieren wollen, und dass ein solches nicht ohne die

Produktion von qualitativen Inhalten funktionieren kann. Nur durch das Einhalten von Qualitätsversprechen und durch Inhalte mit Alleinstellungsmerkmal können im Newsbereich starke Marken entstehen beziehungsweise dem gestiegenen Wettbewerb standhalten.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. London: Pocket Books.
- Adams, J. W. (2006). Striking it Niche—Extending the Newspaper Brand by Capitalizing in New Media Niche Markets: Suggested Model for Achieving Consumer Brand Loyalty. *Journal of Website Promotion*, 2 (1-2), 163–184.
- Althans, J. & Brüne, G. (2004). Markenführung im Zeitschriftenmarkt. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 2057–2079). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Althans, J. & Brüne, G. (2009). Ressourcenorientiert Markenführung im Zeitschriftengeschäft. In F. Keuper, J. Kindervater, H. Dertinger & A. Heim (Hrsg.), *Das Diktat der Markenführung. 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung / mit einem umfassenden Fallbeispiel der Loewe AG* (S. 199–217). Wiesbaden: Gabler.
- Altmeppen, K.-D. (2002). Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl., S. 41–58). München: Fink.
- Andjelic, A. (2008). Transformations in the media industry. Customization and branding as strategic choices for media firms. In C. Dal Zotto & H. L. van Kranenburg (Eds.), *Management and innovation in the media industry* (pp. 109–129). Cheltenham: Edward Elgar.
- Arrow, K. J. (1971). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In D. M. Lamberton (Ed.), *Economics of information and knowledge. Selected readings* (Penguin modern economics readings, vol. 5, Bd. 5, pp. 104–1189). Harmondsworth: Penguin Books.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Baumgarth, C. (2007a). Erfolgsfaktorenforschung im Markenbereich – Konzept, Entwicklung und kritische Reflexion. *der markt*, 46 (3), 99–114.
- Baumgarth, C. (2007b). Markenorientierung von Medien. Konzept, Ausprägung und Erfolgsbeitrag am Beispiel von Fachzeitschriften. *MedienWirtschaft* (3), 6–17.

- Baumgarth, C. (2009). Markenorientierung von Medienmarken. In A. Gröppel-Klein & C. C. Germelmann (Hrsg.), *Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation* (S. 69–92). Wiesbaden: Gabler.
- Beam, R. A. (1998). What it means to be a market-oriented newspaper. *Newspaper Research Journal*, 19 (3), 2–20.
- Beam, R. A. (2001). Does it pay to be a market-oriented daily newspaper? *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78 (3), 466–483.
- Beck, K., Reineck, D. & Schubert, C. (2010). *Journalistische Qualität in der Wirtschaftskrise. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Fachjournalisten-Verbandes (DFJV)* (Deutscher Fachjournalisten-Verband, Hrsg.), Berlin.
- Bode, P. (2010). *Markenmanagement in Medienunternehmen. Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken*. Wiesbaden: Gabler.
- Bogart, L. (1995). *Commercial culture. The media system and the public interest*. New York: Oxford University Press.
- Brüggemann, M., Esser, F. & Humprecht, E. (2012). The strategic repertoire of publishers in the media crisis. The “Five C” scheme in Germany. *Journalism Studies*, 13 (5–6), 742–752.
- Bruhn, M. (1994). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (I: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen; Markenstrategien, S. 3–41). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder / Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft* (4. Aufl.). Wien: Böhlau Verlag.
- Canter, L. (2013). The misconception of online comment threads. *Journalism Practice*, 7 (5), 604–619.
- Caspar, M. (2002). *Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Chang, B. H. (2005). *Factors Affecting Evaluation of Cable Network Brand Extension: Focusing on Parent Network, Fit, Consumer Characteristics and Viewing Habits*. Gainesville, FL.

- Chang, B.-H., Bae, J. & Lee, S.-E. (2004). Consumer evaluations of cable network brand extensions. A case study of the Discovery Channels. *Journal of Media Business Studies*, 1 (2), 47–70.
- Chang, B.-H. & Chan-Olmsted, S. M. (2010). Success factors of cable network brand extension. Focusing on the parent network, composition, fit, consumer characteristics, and viewing habits. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54 (4), 641–656.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006a). *Competitive strategy for media firms. Strategic and brand management in changing media markets*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006b). Issues in media management and technology. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 251–274). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006c). Issues in strategic management. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 161–180). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media branding in a changing world. Challenges and opportunities 2.0. *International Journal on Media Management*, 13 (1), 3–19.
- Chan-Olmsted, S. M. & Cha, J. (2007). Branding television news in a multichannel environment. An exploratory study of network news brand personality. *International Journal on Media Management*, 9 (4), 135–150.
- Chan-Olmsted, S. M. & Cha, J. (2008). Exploring the antecedents and effects of brand images for television news. An application of brand personality construct in a multichannel news environment. *International Journal on Media Management*, 10 (1), 32–45.
- Chan-Olmsted, S. M., Cho, M. & Lee, S. (2013). User perceptions of social media. A comparative study of perceived characteristics and user profiles by social media. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 3 (4), 149–177. Verfügbar unter <http://www.ojcmnt.net/articles/34/349.pdf>.
- Chan-Olmsted, S. M., Cho, M. & Yim, M. Y.-C. (2013). Social networks and media brands. Exploring the effect of media brands' perceived social network usage on audience relationship. In M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus (Eds.), *Handbook of Social Media Management* (Media Business and Innovation, pp. 737–749). Berlin Heidelberg: Springer.

- Chan-Olmsted, S. M. & Jung, J. (2001). Strategizing the net business. How the US television networks diversify, brand, and compete in the age of the internet. *International Journal on Media Management*, 3 (4), 213–225.
- Chan-Olmsted, S. M. & Kim, Y. (2001). Perceptions of branding among television station managers. An exploratory analysis. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45 (1), 75–91.
- Chan-Olmsted, S. M. & Kim, Y. (2002). The PBS brand versus cable brands. Assessing the brand image of public television in a multichannel environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46 (2), 300–320.
- Chan-Olmsted, S. M. & Shay, R. (2015). Media branding 3.0: From media brands to branded entertainment and information. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 11–32). Berlin: Springer.
- Christodoulides, G., Jevons, C. & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: Quantitative evidence for change. How user-generated content really affects brands. *Journal of Advertising Research*, 52 (1), 53–64.
- Chung, D. S. & Nah, S. (2009). The effects of interactive news presentation on perceived user satisfaction of online community newspapers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14 (4), 855–874.
- Clement, M. & Wellbrock, C.-M. (2015). *Die Zukunft der (Qualitäts) Zeitung. Diskussionspapier*. Fakultät für Betriebswirtschaft & Research Center Media and Communication.
- Currah, A. (2009). *What's happening to our news. An investigation into the likely impact of the digital revolution on the economics of news publishing in the UK* (RISJ challenges). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Curran, J. (2005). What democracy requires of the media. In G. Overholser (Ed.), *The press* (pp. 120–140). New York: Oxford University Press.
- Curran, J. (2007). Reinterpreting the democratic roles of the media. *Brazilian Journalism Research*, 3 (1), 32–54.
- Demers, D. P. (1996). Corporate newspaper structure, profits, and organizational goals. *Journal of Media Economics*, 9 (2), 1–23.

- Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J. B. & Vujnovic, M. (2009). Participatory Journalism Practices in the Media and Beyond. An international comparative study of initiatives in online newspapers. In B. Franklin (Ed.), *The Future of Newspapers* (pp. 203–218). New York: Oxon.
- Donsbach, W. & Patterson, T. E. (2003). Journalisten in der politischen Kommunikation: Professionelle Orientierungen von Nachrichtenredakteuren im internationalen Vergleich. In B. Pfetsch & F. Esser (Hrsg.), *Politische Kommunikation im internationalen Vergleich: Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven* (S. 281–304). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage.
- Engesser, S. (2013). *Die Qualität des partizipativen Journalismus im Web. Bausteine für ein integratives theoretisches Konzept und eine explanative empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Esch, F.-R. (2012). *Strategie und Technik der Markenführung* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Esser, F. & Brüggemann, M. (2010). The strategic crisis of German newspapers. In D. A. L. Levy & R. K. Nielsen (Eds.), *The changing business of journalism and its implications for democracy* (pp. 39–54). Oxford: University of Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Ewing, M. T. & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841–853.
- Fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich (Hrsg.). (2015). *Jahrbuch 2015 Qualität der Medien* (neue Ausg). Basel: Schwabe Basel.
- Fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, Hrsg.). (2015). *Jahrbuch 2015 Qualität der Medien. Hauptbefunde*. Verfügbar unter <http://www.foeg.uzh.ch/jahrbuch.html>
- Fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2014). *Qualität der Medien. Jahrbuch 2014*. Basel: Schwabe.
- Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*. München: Hanser.
- Gerpott, T. J. (2006). Wettbewerbsstrategien. Systematik und Perspektiven. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 305–355). Berlin: Springer.
- Gerth, M. A. (2012). *Making Regional News. Ökonomische und publizistische Bedeutung politischer Berichterstattung für regionale Medien* (Reihe Medienökonomie, Bd. 2). Zugleich Dissertation an der Universität Zürich, 2011. Baden-Baden: Nomos.

- Greer, C. F. & Ferguson, D. A. (2011). Using Twitter for Promotion and Branding: A Content Analysis of Local Television Twitter Sites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 55 (2), 198–214.
- Grönlund, M. & Björkroth, T. (2011). Newspaper market concentration, competitive pressure and financial performance. The case of Finland. *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), 19–50.
- Grusell, M. (2007). Advertising? Yes please, but only when it's my choice. *Journal of Media Business Studies*, 4 (3), 87–101.
- Habann, F., Huber, F., Nienstedt, H.-W. & Reinelt, J. (2008). *Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen in der Zeitungsbranche. Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems. Three models of media and politics* (Communication, society and politics). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamilton, J. T. (2004). *All the news that's fit to sell. How the market transforms information into news*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding. An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28 (7–8), 974–999.
- Hansen, E. & Hansen, G. (2011). Newspaper Improves Reader Satisfaction by Refocusing on Local Issues. *Newspaper Research Journal*, 32 (1), 98–106.
- Hargittai, E. & Walejko, G. (2008). The participation divide. Content creation and sharing in the digital age. *Information, Communication & Society*, 11 (2), 239–256.
- Hollifield, C. A. (2006). News media performance in hypercompetitive markets. An extended model of effects. *International Journal on Media Management*, 8 (2), 60–69.
- Illenberger, R. P. (2013). *Erfolgsfaktoren printmarkenbasierter Online-Angebote*. Baden-Baden: Nomos.
- Jarren, O. (2008). Massenmedien als Intermediäre. Zur anhaltenden Relevanz der Massenmedien für die öffentliche Kommunikation. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 56 (3–4), 329–346.

- Jarren, O., Donges, P., Künzler, M., Schulz, W., Held, T. & Jürgens, U. (2001). *Der öffentliche Rundfunk im Netzwerk von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Eine comparative Studie zu Möglichkeiten der Absicherung des Public Service* (Publikationen des Hans-Bredow-Instituts). Baden-Baden: Nomos.
- Jarren, O. & Vogel, M. (2009). Gesellschaftliche Selbstbeobachtung und Ko-Orientierung: Die Leitmedien der modernen Gesellschaft. In D. Müller (Hrsg.), *Leitmedien. Konzepte – Relevanz – Geschichte* (Medienumbrüche, 31–32, S. 71–92). Bielefeld: Transcript.
- Jarren, O. & Vogel, M. (2011). „Leitmedien“ als Qualitätsmedien. Theoretisches Konzept und Indikatoren. In R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 17–30). Wiesbaden: VS Verlag.
- Johnson, C. (2013). From brand congruence to the ‚virtuous circle‘. Branding and the commercialization of public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 35 (3), 314–331.
- Jones, M. B. (1999). Cable Television Stations as Brands. In J. P. Jones (Hrsg.), *How to Use Advertising to Build Strong Brands* (S. 287–294). 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: Sage.
- Jönsson, A. M. & Örnebring, H. (2011). User-generated content and the news. *Journalism Practice*, 5 (2), 127–144.
- Kaiser, U. & Song, M. (2009). Do media consumers really dislike advertising? An empirical assessment of the role of advertising in print media markets. *International Journal of Industrial Organization*, 27 (2), 292–301.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke – Kapital des Unternehmens*. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Karlsson, M., Bergström, A., Clerwall, C. & Fast, K. (2015). Participatory journalism – the (r)evolution that wasn’t. Content and user behavior in Sweden 2007–2013. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20 (3), 295–311.
- Karlsson, M. & Clerwall, C. (2013). Negotiating professional news judgment and “Clicks”. *Nordicom Review*, 34 (2), 65–76.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1–22.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 139–155.

- Kiefer, M. L. (2005). *Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kilian, K. & Eckert, F. (2007). Nichtmediale Markendiversifikation am Beispiel Fit for Fun. In M. Friedrichsen & M. Brunner (Hrsg.), *Perspektiven für die Publikumszeitschrift* (S. 115–126). Berlin: Springer.
- Kim, J., Baek, T. H. & Martin, H. J. (2010). Dimensions of news media brand personality. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87 (1), 117–134.
- Kim, K.-H. & Meyer, P. (2005). Survey Yields Five Factors of Newspaper Quality. *Newspaper Research Journal*, 26 (1), 6–15.
- Kind, H. J., Nilssen, T. & Sorgard, L. (2009). Business models for media firms. Does competition matter for how they raise revenue? *Marketing Science*, 28 (6), 1112–1128.
- Kirk, C. P., Chiagouris, L., Lala, V. & Thomas, J. D. E. (2015). How do digital natives and digital immigrants respond differently to interactivity online. A model for predicting consumer attitudes and intentions to use digital information products. *Journal of Advertising Research*, 55 (1), 81–94.
- Kops, M. (2012). *Public Value. Was soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk für die Gesellschaft leisten?* (Beiträge des Kölner Initiativkreises öffentlicher Rundfunk, Band 5). Berlin: Lit.
- Krebs, I. Does the brand affect the quality perception of news articles? An experimental study on news media brands in Switzerland, *im Review*.
- Krebs, I. & Lischka, J. Digital natives' user engagement and comment reading and its effects on CBBE of online news brands, *im Review*.
- Krebs, I., Lischka, J. A. & Barro, P. (2015). Online-Kioske und ihr Einfluss auf Printmarken. *MedienWirtschaft*, 12 (3), 24–28. Aktuelles Stichwort.
- Krebs, I. & Reichel, K. (2014). Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen? Eine Analyse von Medienmarken und Qualität in der Berichterstattung in sechs europäischen Metropolregionen. In F. Lobigs & G. von Nordheim (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (Reihe Medienökonomie, Bd. 5, S. 57–84). Baden-Baden: Nomos.
- Krebs, I., Russi, L. & Siegert, G. (2012). Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien. Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs Europäischen Ländern. In C. Kolo, T. Döbler & L. Rademacher (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* (S. 361–378). Baden-Baden: Nomos.

- Krebs, I. & Siegert, G. (2015). 20 years of research on media brands and media branding. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 33–47). Berlin: Springer.
- Künzler, M. (2013). Leitmedien. In G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft, 2. Aufl., S. 183–184). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lacy, S. (1987). The effects of intracity competition on daily newspaper content. *Journalism Quarterly*, 64, 281–290.
- Lacy, S. (1992). The Financial Commitment approach to news media competition. *Journal of Media Economics*, 5 (2), 5–21.
- Lacy, S. & Blanchard, A. (2003). The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80 (4), 949–968.
- Lacy, S. & Simon, T. F. (1993). *The economics and regulation of United States newspapers*. Norwood, NJ: Ablex.
- Landmeier, C. & Daschmann, G. (2011). Im Seichten kann man nicht ertrinken? Boulevardisierung in der überregionalen deutschen Qualitätspresse. In R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 177–191). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lischka, J. A. & Messerli, M. (2015). Examining the benefits of audience integration. Does sharing of or Commenting on online news enhance the loyalty of online readers? *Digital Journalism*, 1–24.
- Litman, B. R. & Bridges, J. (1986). An economic analysis of daily newspaper performance. *Newspaper Research Journal*, 7 (3), 9–26.
- Lobe, T. (2004). BILD. Von der Vision eines Verlegers zur nationalen Institution. In C. Baumgarth (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding*. Wiesbaden: Gabler.
- Lobigs, F. (2004). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb. Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt. Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 53–68). Baden-Baden: Nomos.
- Lobigs, F. (2005). *Medienmarkt und Medienmeritorik. Beiträge zur ökonomischen Theorie der Medien*. Dissertation, Universität Zürich. Zürich.

- Lobigs, F. (2015). An economic theory of media brands. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 373–386). Berlin: Springer.
- Loosen, W. (2001). Mediale Synergien – Crossmedia-Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus. In K. Beck & W. Schweiger (Hrsg.), *Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit* (Internet Research, Bd. 1, S. 237–248). München: Reinhard Fischer.
- MacGregor, P. (2007). Tracking the online audience. Metric data start a subtle revolution. *Journalism Studies*, 8 (2), 280–298.
- Marchionni, D. (2015). Online story Commenting. *Journalism Practice*, 9 (2), 230–249.
- Marr, M., Wyss, V., Blum, R. & Bonfadelli, H. (2001). *Journalisten in der Schweiz. Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse*. Konstanz: UVK.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“. A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9), 893–907.
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 229–250). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McDowell, W. S. (2011). The brand management crisis facing the business of journalism. *International Journal on Media Management*, 13 (1), 37–51.
- McDowell, W. S. (2015). Emerging Industry Issues and Trends Influencing the Branding of Media Content. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of Media Branding* (S. 145–156). Cham: Springer International Publishing.
- McDowell, W. S. & Batten, A. (1999). *Branding TV. Principles and Practices* (1. ed.). Washington, DC: National Association of Broadcasters.
- McManus, J. H. (1992). What kind of commodity is news? *Communication Research*, 19 (6), 787–805.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism. Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- McQuail, D. (1992). *Media performance. Mass communication and the public interest*. London: Sage.

- Meffert, H. (2004). Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement / Strategien – Instrumente – Erfahrungen* (2. Aufl., S. 293–320). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (2005). *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung / mit Best Practice-Fallstudien* (Meffert Marketing Edition, 2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2002). Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (Meffert Marketing Edition, S. 73–97). Wiesbaden: Gabler.
- Meier, W. A. (2012). Die Medienkrise als publizistikwissenschaftliche Herausforderung. In W. A. Meier, H. Bonfadelli & J. Trappel (Hrsg.), *Gehen in den Leuchttürmen die Lichter aus? Was aus den Schweizer Leitmedien wird* (S. 11–42). Münster: Lit.
- Mersey, R. D., Malthouse, E. C. & Calder, B. J. (2010). Engagement with online media. *Journal of Media Business Studies*, 7 (2), 39–56.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the Brand Identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 264–278.
- Neuberger, C. (2006). Nutzerbeteiligung im Online-Journalismus. Perspektiven und Probleme der Partizipation im Internet. In H. Rau, C. Fenner & M. Haller (Hrsg.), *Zur Zukunft des Journalismus* (S. 61–94). Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Nienstedt, H.-W., Huber, F. & Seelmann, C. (2012). The influence of the congruence between brand and consumer personality on the loyalty to print and online issues of magazine brands. *International Journal on Media Management*, 14 (1), 3–26.
- Ots, M. & Hartmann, B. J. (2015). Media brand cultures: Researching and theorizing how consumers engage in the social construction of media brands. In G. Siegert, K. Förster, S.M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds), *Handbook of media branding* (pp. 217–229). Berlin: Springer.
- Ots, M. & Karlsson, M. (2012). Out of control? How online papers are both shaping and being shaped by user generated content. *Romanian Journal of Journalism & Communication / Revista Romana de Jurnalism si Comunicare- RRJC*, 7 (1), 51–58.
- Ots, M. & Wolff, P.-E. (2008). Media consumer brand equity. Implications for advertising media planning. In M. Ots (Ed.), *Media brands and branding* (pp. 95–112). Jönköping: Jönköping International Business School.

- Oyedeji, T. A. (2007). The relation between the customer-based brand equity of media outlets and their media channel Credibility. An exploratory study. *International Journal on Media Management*, 9 (3), 116–125.
- Oyedeji, T. A. (2010). The Credible Brand Model: The Effects of Ideological Congruency and Customer-Based Brand Equity on News Credibility. *American Behavioral Scientist*, 54 (2), 83–99.
- Oyedeji, T. A. & Hou, J. (2010). The effects of cable news outlets' customer-based brand equity on audiences' evaluation of the credibility of their online brand extensions. *Journal of Media Business Studies*, 7 (1), 41–58.
- Pauwels, K. & Dans, E. (2001). Internet marketing the news. Leveraging brand equity from marketplace to marketspace. *Journal of Brand Management*, 8 (4–5), 303–314.
- Pavlik, J. (2000). The impact of technology on journalism. *Journalism Studies*, 1 (2), 229–237.
- Picard, R. G. (2005). Money, media, and the public interest. In G. Overholser (Ed.), *The press* (pp. 337–350). New York: Oxford University Press.
- Picard, R. G. (2006). Capital crisis in the profitable newspaper industry. *Nieman Reports*, 60 (4), 10–12.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), 95–117.
- Raeymaeckers, K. (2004). Newspaper editors in search of young readers: Content and layout strategies to win new readers. *Journalism Studies*, 5 (2), 221–232.
- Rager, G. & Weber, B. (1992). Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik. *Media Perspektiven*, 10 (6), 357–366.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Reich, B. (2009). Digital media's key to success. Must-read content. *Nieman Reports*, 63 (3), 15–17.
- Ronneberger, F. (1974). Die politischen Funktionen der Massenkommunikation. In W. R. Langenbucher (Hrsg.), *Zur Theorie der politischen Kommunikation* (Piper Sozialwissenschaft, Bd. 22, S. 193–205). München: Piper.
- Russi, L. (2013). Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt. Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten. Baden-Baden: Nomos.

- Russi, L., Siegert, G., Gerth, M. A. & Krebs, I. (2014). The relationship of competition and Financial Commitment revisited. A fuzzy set qualitative comparative analysis in European newspaper markets. *Journal of Media Economics*, 27 (2), 60–78.
- Ruß-Mohl, S. (1992). Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundlagen, Ansätze, Näherungsversuche. *Publizistik*, 37, 83–96.
- Ruß-Mohl, S. (2004, 5. März). Mehr Kundennähe als Erfolgsrezept. Erkenntnis einer umfangreichen US-Studie zur Presse. *Neue Zürcher Zeitung*, 54, S. 63.
- Russ-Mohl, S. & Nazhdiminova, R. (2015). Media branding and media marketing: Conflicts with journalistic norms, risks of trial and error. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 337–353). Berlin: Springer.
- Schatz, H. & Schulz, W. (1992). Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. *Media Perspektiven* (11), 690-712.
- Scherer, H. (2015). The Groucho Marx dilemma in media branding. Audience as part and signal of media brands. In G. Siegert, K. Förster, S.M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 269-279). Berlin: Springer.
- Scherer, H., Naab, T. K., Niemann, J. & Adjei, B. (2012). Macht Mediennutzung sympathisch? Eine empirische Untersuchung zur Eindrucksbildung durch Kommunikation über Genrepräferenzen. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 60 (1), 64–79.
- Scherer, H., Schlütz, D., Schmid-Petri, H. & Trommershausen, A. (Hrsg.). (2012). *Marken im Web 2.0. Theoretische Einordnung und empirische Erkenntnisse zur Markenkommunikation im Web 2.0 aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht*. Köln: von Halem.
- Schnell, M. (2008). *Innovationen im deutschen Tageszeitungsmarkt. Eine Analyse des Wettbewerbsverhaltens überregionaler Tageszeitungen vor dem Hintergrund struktureller Marktveränderungen* (Medienwirtschaft, Bd. 3). zugleich Dissertation an der Universität Zürich, 2007. Berlin: Lit.
- Scholl, A. & Weischenberg, S. (1998). *Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schönbach, K. (2004). A balance between imitation and contrast: What makes newspapers successful? A summary of internationally comparative research. *Journal of Media Economics*, 17 (3), 219–227.

- Schönbach, K., Lauf, E., Stürzebecher, D. & Peiser, W. (1997). Faktoren des Zeitungserfolgs. In K. Schönbach (Hrsg.), *Zeitungen in den Neunzigern. Faktoren ihres Erfolgs. 350 Tageszeitungen auf den Prüfstand*. Bonn: ZV Zeitungsverlag.
- Schramm, H. & Knoll, J. (Hrsg.). (2014). *Innovation der Persuasion. Die Qualität der Werbe- und Markenkommunikation in neuen Medienwelten*. Köln: von Halem.
- Schumann, M. & Hess, T. (2006). *Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Sehl, A., Cornia, A. & Nielsen, R. K. (Reuters Institute for the Study of Journalism, Hrsg.). (2016). *Public service news and digital media. Digital News Project 2016*. Verfügbar unter <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Public%20Service%20News%20and%20Digital%20Media.pdf>
- Seufert, W. (2013). Die deutsche Medienwirtschaft: Wachstums- oder Krisenbranche? Produktion und Nachfrage nach Medienprodukten seit 1991. *MedienWirtschaft*, 10 (4), 20–37.
- Siebert, G. (2001). *Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. München: Reinhard Fischer.
- Siebert, G. (2004). Marketing und Marken. Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien. In K.-D. Altmeyden & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie* (S. 183–208). Wiesbaden: VS Verlag.
- Siebert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In K.-U. Hellmann & R. Pichler (Hrsg.), *Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag.
- Siebert, G. (2015). Market driven media brands: Supporting or faking high journalistic quality? In G. Siebert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 355–371). Berlin: Springer.
- Siebert, G., Gerth, M. A. & Rademacher, P. (2011). Brand Identity-driven decision making by journalists and media managers. The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13 (1), 53–70.
- Siebert, G., Rademacher, P. & Lobigs, F. (2008). Pessimistische Theorie – Optimistische Praxis? Unterschiedliche Sichtweisen auf die Konsequenzen der Ökonomisierung der Medien für deren seismographische Funktion in der Demokratie. In H. Bonfadelli, K. Imhof, R. Blum & O. Jarren (Hrsg.), *Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel* (S. 210–229). Wiesbaden: VS Verlag.

- Siles, I. & Boczkowski, P. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media & Society*, 14 (8), 1375–1394.
- Sindik, A. & Graybeal, G. (2015). Newspaper micropayments and millennial generation acceptance. A brand loyalty perspective. *Journal of Media Business Studies*, 8 (1), 69–85.
- Slater, M. D. & Rouner, D. (1996). How message evaluation and source attributes may influence credibility assessment and belief change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 73 (4), 974–991.
- Sommer, C. (2016). Market orientation and brand orientation of media outlets. An investigation of strategic orientations and their relation to success factors. Cumulative dissertation thesis, Universität Zürich. Zürich.
- Sommer, C. & Krebs, I. (2016). Market orientation in news media. How learning about and responding to readers and competitors impacts success. In: *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 5 (3), 441–464.
- Springer, N., Engelmann, I. & Pfaffinger, C. (2015). User Comments: motives and inhibitors to write and read. *Information, Communication & Society*, 18 (7), 1–18.
- Stiglitz, J. E. (2011). The media and the crisis: An information theoretic approach. In A. Schiffrin (Ed.), *Bad news. How America's business press missed the story of the century* (pp. 22–36). New York: New Press.
- Stipp, H. (2012). The Branding of Television Networks. Lessons From Branding Strategies in the U.S. Market. *International Journal on Media Management*, 14 (2), 107–119.
- Swoboda, B., Giersch, J. & Foscht, T. (2006). Markenmanagement – Markenbildung in der Medienbranche. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 789–813). Berlin: Springer.
- Trepte, S., Reinecke, L. & Behr, K.-M. (2008). Qualitätserwartungen und ethischer Anspruch bei der Lektüre von Blogs und von Tageszeitungen. *Publizistik*, 53 (4), 509–534.
- Trevisan, T. (2003). Die Entwicklung eines innovativen Modells zur Lancierung der „NZZ am Sonntag“. In F. Habann (Hrsg.), *Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen* (S. 155–170). Wiesbaden: Gabler.
- Tungate, M. (2005). *Media monoliths. How great media brands thrive and survive*. London: Kogan Page.

- Urban, J. & Schweiger, W. (2013). News Quality from the Recipients' Perspective. *Journalism Studies*, 1–20.
- Urde, M. (1994). Brand orientation – A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11 (3), 18–32.
- Ürük, B. (2016, 31. März). SWR über bislang unveröffentlichten „Innovationsreport“ vom „Spiegel“. „Wir überhöhen unsere Wichtigkeit“. *kress.de*. Zugriff am 31.03.2016. Verfügbar unter <http://kress.de/mail/news/detail/beitrag/134474-swr-ueber-bislang-unveroeffentlichen-innovationsreport-vom-spiegel-wir-ueberhoehen-unsere-wichtigkeit.html>
- Van Eimeren, B. & Ridder, C.-M. (2011). Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2010. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. *Media Perspektiven* (1), 2–15.
- Weaver, D. H., Beam, R. A., Brownlee, B. J., Voakes, P. S. & Wilhoit, G. C. (2007). *The American journalist in the 21st century. US news people at the dawn of a new millennium*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Weischenberg, S. (2006). Medienqualitäten: Zur Einführung in den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs über Maßstäbe und Methoden zur Bewertung öffentlicher Kommunikation. In S. Weischenberg, W. Loosen & M. Beuthner (Hrsg.), *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung* (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 33, S. 9–34). Konstanz: UVK.
- Weischenberg, S., Loosen, W. & Beuthner, M. (Hrsg.). (2006). *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung* (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 33). Konstanz: UVK.
- Weischenberg, S., Malik, M. & Scholl, A. (2006). *Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland*. Konstanz: UVK.
- Wen Lu, V. (Reuters Institute for the Study of Journalism, Hrsg.). (2016). *How BuzzFeed covers news*. Zugriff am 20.03.2016. Verfügbar unter <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/how-buzzfeed-covers-news>
- Wyss, V. (2002). *Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen* (Forschungsfeld Kommunikation, Bd. 15). Konstanz: UVK.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52 (1), 1–14.

- Young, A. (2010). *Brand media strategy. Integrated communications planning in the digital era*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zubayr, C. & Geese, S. (2009). Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zur Bewertung der Fernsehnachrichten. *Media Perspektiven* (4), 158–173.

Anhang

Die Artikel im Einzelnen

Auf den folgenden Seiten sind die einzelnen Artikel der Dissertation abgedruckt.³⁷ Die Beiträge [3], [4] und [6] liegen in ihrer publizierten Form vor.³⁸ Beitrag [6] weist jedoch Abweichungen in der Formatierung auf. Die weiteren Beiträge sind als „Workingpaper-Versionen“ enthalten.³⁹ Sie unterscheiden sich vor allem in ihrer Formatierung (Beitrag [1] und [2]), können jedoch auch inhaltliche Abweichungen zur späteren publizierten Version aufweisen (Beiträge [5] und [7]).

³⁷ Alle Beiträge liegen in der Form des Begutachtungszeitpunkts der Dissertation vor. So wurden die sich zum Begutachtungszeitpunkt noch im Review befindlichen Beiträge (5 und 7) auch in dieser Form der Synopse angefügt, da sie auch als solche in der Synopse diskutiert wurden. Beide Beiträge wurden zu einem späteren Zeitpunkt in überarbeiteter Form publiziert (siehe Erklärung zur Co-Autorenschaft).

³⁸ Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Nomos und Intellect Limited via PLSClear.

³⁹ Aus urheberrechtlichen Gründen bzw. aufgrund des Publikationsstatus.

Beitrag 1

Krebs, Isabelle. & Siegert, Gabriele (2015). 20 years of research on media brands and media branding. In: G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 33–47). Berlin: Springer.

1 Introduction

Branding has become more and more important in the media industry not only as a strategy to differentiate against an increasing number of competitors, but also as tool to address the change in consumer behavior – the brand can act as quality signal for media contents and therefore guides consumers through a growing number of media offerings available. One of the first media practitioners to mention the important role of media brands was Jürgen Althans, a manager at the German publishing house *Gruner & Jahr* in 1994, who wrote an article on the topic and gave recommendations for the management of publisher brands (Althans, 1994). Moreover, Art Allison, a technology officer with the *National Association of Broadcasters* in 1997 stated: “Branding is a serious concern...It’s really important to broadcasters” (Brinkley, 1997). Altogether, media brands and their management have a twenty-year-old tradition in the media industry.

Accordingly, media branding and brand management also have an approximately twenty-year-old tradition as research topics in media economics and management research. Along with the increasing interest of the media industry research activities on the topic started in the 1990s. In 1995 the *Journal of Broadcasting and Cable* declared branding a buzzword, and branding guides for broadcast professionals were published (e.g. McDowell & Batten, 1999). Since that time, publications mainly focused on branding as a strategy for and of media companies and started to name companies and outlets ‘media brands’ (e.g. Chan-Olmsted & Jung, 2001; Chan-Olmsted & Kim, 2001; Jones, 1999; Siegert, 2001). This twenty-year-old research history of media branding and media brands calls for a definition of a status quo.

Thus, the aim of this article is to describe and structure research on media brands and branding based on a meta-analysis, which we conducted in summer 2013. In the following chapters we (1) explain our methodological approach, (2) give an overview over the state of the art of research on media brands and branding, and (3) conclude with a summary including a note on the research deficits.

2 Meta-analysis: methodological approach

Previous overviews on media brand research were given by Walter McDowell in his book chapter “Issues in marketing and branding” (McDowell, 2006), by Sylvia Chan-Olmsted in her article “Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0” (Chan-Olmsted, 2011) as well as most recently by Nando Malmelin and Johanna Moisander in their article “Brands and Branding in Media Management—Toward a Research Agenda” (Malmelin & Moisander, 2014). While McDowell and Chan-Olmsted considered not only publications on media branding but as well from traditional marketing literature and publications on branding in general, Malmelin and Moisander investigated peer-reviewed articles in the journals *International Journal on Media Management*, *Journal of Media Business Studies*, and *Journal of Media Economics*. All authors focused on publications written in English.

For our study the scope was broadened: Firstly, we searched for publications in English, French, German and Spanish to integrate additional international research. As only a few articles could be detected in French and Spanish¹ and a certain amount of publications is indispensable for a meta-analysis, we finally included publica-

¹ The articles in French are mostly authored by Rita Valette-Florence and Virginie de Barnier (e.g. 2011). The articles in Spanish are mostly authored or co-authored by Christina González On (e.g. González Oñate & Fanjul Peyró 2009).

tions written in English and German. Secondly, we not only included referred articles but also books and book chapters as there is a notable amount on media branding research not published as journal articles.

For meta-analysis search and selection of publications is crucial as certain parts of research might be over- or underestimated in the analysis or not included at all. In addition, doing a meta-analysis and considering more than one language poses an extra challenge: The terms used in the publications are different. Whereas, in publications written in English the terms “brand” and “branding” are usually combined with the media type under investigation or a media firm’s name, publications written in German often use the overall phrase “media brand” instead of referring to the type of media under investigation. Having these challenges in mind, a search targeting all publications mentioning media brand(s) or brand(s) in combination with different media industries is required. Therefore a search for media brand(s) was executed as well as an extended search for (media) brand(s) in combination with the terms TV, radio, newspaper(s), magazine(s), music, book(s), social network(s), search engines, newsportal(s) and games. These chosen terms reflect the different media industries as well as types of media.

The search strategy for the meta-analysis has been carried out as follows: A first search with the described combinations of keywords was performed using scientific databases, in detail the *IBSS-ProQuest* (International Bibliography of the Social Sciences), *Ebscohost*, *Jstor*, *Web of Science*, as well as *Springerlink*, to identify publications including the performed key words in their titles and subtitles and published between 1995 and 2013. Additionally the search was extended to *Google scholar* and *Google books*. All publications found with a title or subtitle not clearly relatable to media brand(s) research were additionally checked by reading the abstracts and the table of contents, partly the introduction and the conclusion, to approve their relevance. Master and PhD theses, as well as conference proceedings were excluded if they were listed but not publicly accessible or published as books, book chapters or articles. Thus, altogether 236 publications were found within the period from 1995 until 2013. The publications, in particular the titles, contents and abstracts were analyzed with a codebook. In case of ambiguity, additionally the whole document was analyzed.

The codebook is composed of three parts: The first part consists of formal criteria such as year of publication, title and subtitle, author(s), language of the text, research field of the lead author as well as type of publication. In the second part we focused on thematic areas and theoretical approaches as well as on types of media and topics under investigation. In the third part we identified the primarily used methods of data collection and data analysis for all empirical studies.

The variables of the second part are the core of the meta-analysis and should therefore be explained in more detail: We differentiated three thematic areas of media brand research, the *management and strategy perspective*, the *perception and image perspective* and the *equity perspective*. Additionally we included a variable which refers to the primarily theory used and differentiated the most common approaches: customer based brand equity, brand management and positioning, brand personality, brand identity, co-branding, brand / line extension and cross-media, brand communities, brand image and brand loyalty.

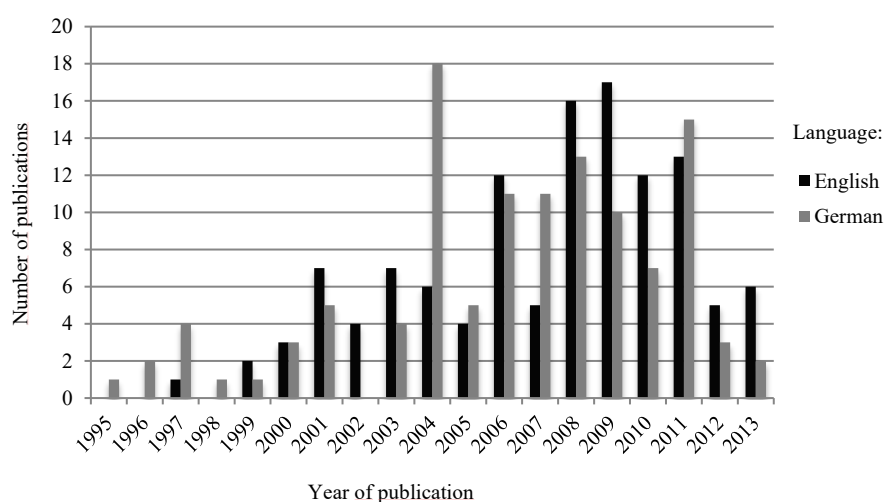
As there are more approaches discussed in the literature additional theoretical approaches have been recorded as well. The variable type of media brand considered company or station brand, outlet brand and character brand; the type of media included TV, radio, magazine, newspaper, online outlet, book, music, game, social media, search engine, news sites and film. Furthermore, we coded the brand name, the research question or interest and in short results of the study.

3 State of the art of research on media brands and media branding

3.1 Structure of the research output

The 236 publications included in our meta-analysis show a balanced distribution for the utilized languages – 116 publications in German and 120 publications in English. The research output for both languages also shows a similar development over time with only a few publications during the 1990s and a gradual increase of the research output with distinct emphasis between the years 2006 and 2011. Whereas 2004 was the most productive year of media brand research published in German, the peak of the Anglophone research output was in 2008.

Fig 1. Publication output of media brand research from 1995-2013



The types of publications within the research output show that most of the publications are journal articles (41%), followed by book chapters (37%), monographs (15%), edited volumes (3%) or others such as textbooks. Whereas most of the contributions in German were published as monographs, edited volumes and especially book chapters (96% of all publications in German), the emphasis of all publications in English lies on journal articles (77%). Like many other topics of media economics and management research, the output of media brand research investigated in this meta-analysis is originated from different disciplines, mostly from communication science, social science and psychology as well as from business administration, marketing and economics (measured by the research field of the lead author). A majority (63 %) of all publications are empirical studies.

As stated above our analysis the theoretical approaches and methods used within the investigated studies. To avoid a bias in the results the following analyses are based upon 221 publications; eight edited volumes, four introductions to editions and three textbooks had to be excluded due to their generalizing genre character: Edited volumes as a whole, introductions to editions and textbooks are usually not meant to focus on one theoretical perspective, be empirical or use one methodology and therefore their introductory or summarizing character would inhibit a comprehensive analysis by our chosen criteria.

Almost 40 percent of all publications primarily investigate TV as object of interest, followed by magazines (16%), newspapers (11%), music (6%) and Internet (5%). In the publications in English TV as object of interest is a bit more dominant (44%) than in the publications in German (34%), whereas magazines ((21% versus 11%) and newspapers (13% versus 9%) are more dominant in publications in German. Altogether more than 40% of the publications address more than one medium:

The TV studies partly include as a second type of media, mostly online outlets; the magazine studies partly include TV and online outlets whereas the newspapers studies partly include magazines and news sites. Looking at the development over the years and having the importance of online and social media in the media industry and in everyday life in mind, there is a time lag as well as a shortcoming of studies dealing with the internet, search engines and in particular social media.

3.2 Theoretical foci of the research output

Considering the 221 publications, there is a distinct primarily research focus on the management and strategy perspective (171 publications, 77%), whereas the perception and image perspective is considered by 35 publications (16%) and the equity perspective by 15 publications (7%). In addition six publications with a primary focus on perception and image also dealt with management and strategy issues and some with equity issues. 14 publications with a primary focus on management and strategy also dealt with perception and image issues and nine with equity issues.

Interestingly more than 50 percent of the *management and strategy* publications deal with management and strategy issues in general without using a selected model or detailed theoretical concept (e.g. Swoboda, Giersch, & Foscht, 2006); about 26 percent discuss the role of brands in media management and marketing (e.g. Chan-Olmsted, 2006); only about 8 percent focus on line and brand extensions or cross-media as underlying concepts (e.g. Kilian & Eckert, 2007). Within the management and strategy publication cluster, some publications are dealing with different approaches of brand management, such as competence based management (e.g. Geißler, 2009), or focus on the management or positioning of specific types of media outlets (e.g. Stempels, 2004). Some publications address technological changes in the media industry which find branding as the essential strategy for bundle differentiation (e.g. Heatley & Howell, 2009). Some studies within that cluster focus on media industry submarkets, particularly on the TV market (e.g. Stipp, 2012). Although brand identity is one of the key concepts of traditional brand research, it is relatively underrepresented within media brand research (e.g. Siegert, Gerth, & Rademacher, 2011). For details of selected publications see tables 1 to 5.

Table 1. Selection of research output mainly focusing on media brand management

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Altmeppen (2002)	Newsroom and product management (German)	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
Bandyopadhyay/Serjak (2008)	Success factors of online brand management	Internet/ Online	Theoretical approach	Theoretical approach
Baumgarth (2009)	Brand orientation (German)	Magazines	Quantitative survey	Regression analysis
Berkler/Krause (2007)	Media cooperation (German)	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
Brown/Patterson (2009)	Service-dominant logic of marketing	Book	Qualitative content analysis	Qualitative analysis
Esch et al. (2009)	Management of brands within and brands as media (German)	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
Förster (2011a)	Success factors of TV brand management	TV	Case studies	Qualitative analysis
Ha/Chan-Olmsted (2004)	Crossmedia use in electronic media	TV	Quantitative survey	Descriptive analysis
Hearn (2011)	Reality Television, Self-Branding, Social Media	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
Malgara (2008)	Brand management in the digital age (German)	TV	Case studies	Qualitative analysis

Matteo et al. (2013)	Branding with social media	TV	Case studies	Qualitative analysis
McCourt/Rothenbuhler (2004)	Radio station brand management	Radio	Qualitative survey	Qualitative analysis
McDowell (2011)	Brand management crisis and news journalism	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
O'Reilly/Doherty (2006)	Music brands online	Internet/Online	Qualitative content analysis	Qualitative analysis
Shaver/Shaver (2008)	Generating Loyalty to Internet News Providers	Internet/Online	Quantitative survey	Descriptive analysis
Siebert (2001)	Media brand management (German)	No specific type	Theoretical approach	Theoretical approach
Wolff (2006)	TV brand management (German)	TV	Case studies	Qualitative analysis

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

Table 2. Selection of research output mainly focusing on media brand strategy

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Caspar (2004)	Cross-channel brand strategies (German)	No specific type	Theoretical approach	Theoretical approach
Heatley/Howell (2009)	Bundling strategy	Internet/Online	Case studies	Qualitative analysis
Hennig-Thurau/Heitjans (2004)	Branding strategy options for movie production (German)	Movies	Case studies	Qualitative analysis
Hoynes (2003)	Public Service branding and the privatization of public TV	TV	Case studies	Qualitative analysis
Loosen (2001)	Crossmedia brand strategies (German)	Magazines	Theoretical approach	Theoretical approach
Siebert (2004)	Differentiation and competition strategies (German)	No specific type	Theoretical approach	Theoretical approach
Stipp (2012)	Branding strategies of television networks	TV	Case studies	Qualitative analysis
Veigel (2008)	Digital brand management strategies (German)	Internet/Online	Theoretical approach	Theoretical approach
Zeng/Han (2012)	Brand building strategies of Pay-TV channels	TV	Case studies	Qualitative analysis

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

Table 3. Selection of research output mainly focusing on media brand identity

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Aumüller (2011)	Brand identity characteristics of Private TV station	TV	Case studies	Qualitative analysis
Engh (2004)	Identity oriented management of music brands (German)	Music	Case studies	Qualitative analysis
Fanthome (2007)	Role of the brand identity within the brand creation	TV	Qualitative survey	Qualitative analysis
Grainge (2010)	Broadcast branding and digital media design	TV	Case studies	Qualitative analysis
Greer/Ferguson (2011)	The role of the identity within the usage of twitter for promotion and branding	TV	Quantitative content analysis	Descriptive analysis
Maxwell/Knox (2009)	Employer branding across different firms	TV	Qualitative survey	Qualitative content analysis

Siebert/Gerth/Rademacher (2011)	Media brands, decision making and content quality	No specific type	Theoretical approach	Theoretical approach
---------------------------------	---	------------------	----------------------	----------------------

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

Table 4. Selection of research output mainly focusing on media brand personality

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Aaker (1997)	Dimensions of brand personality	TV	Quantitative survey	Descriptive analysis
Chan-Olmsted/Cha (2007)	TV news in a multichannel environment	TV	Quantitative survey	Variance analysis
Henkel/Huber (2005)	Celebrities as brands (German)	TV	Qualitative content analysis	Clusteranalyse
Kim et al. (2010)	Dimensions of news media brand personality	TV	Quantitative survey	Factor analysis
Lin (2010)	Consumer and brand personality	Video Games	Quantitative survey	Regression analysis
Nasir/Nasir (2008)	Brand personality of web search engines	Search engines	Quantitative survey	Descriptive analysis
Nienstedt et al. (2012)	Brand and consumer personality and loyalty	Magazines	Quantitative survey	Clusteranalyse
Sung/Park (2011)	Dimensions of cable television network personality	TV	Quantitative survey	Factor analysis

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

Table 5. Selection of research output mainly focusing on media brand extensions

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Chang/Chan-Olmsted (2010)	Success factors of cable network brand extensions	TV	Quantitative survey	Descriptive analysis
Doyle (2006)	Challenges of expansions of global media products	Magazines	Case studies	Qualitative analysis
Habann et al. (2008)	Success factors in brand extensions	Newspapers	Quantitative survey	Regression analysis
Hamer et al. (2007)	Line Extensions as strategic option (German)	Magazines	Case studies	Qualitative analysis
Hennig-Thurau et al. (2009)	Monetary Value of brand extensions	Movies	Secondary data analysis	Regression analysis
Hörning (2004)	Revenue potentials through brand extensions (German)	No specific type	Theoretical approach	Theoretical approach
Song et al. (2010)	Brand extensions of online technology products	Internet/Online	Quantitative survey	Descriptive analysis
Sood/Drèze (2006)	Brand extensions of experiential goods	Movies	Experiment	Variance analysis

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

We found different results for the *perception and image* publications: about one third of that publications use brand personality, 20 percent line and brand extensions or cross-media as underlying concepts. Only about 15 percent deal with brand image in general and respectively about 6 percent with brand communities or brand loyalty. Most of the studies focusing on brand personality are based on the use of brand personality scales (e.g. Aaker, 1997; Kim, Baek, & Martin, 2010) to define the personality of media brands and to investigate its perception. The concept is

adapted on different types of media, but mostly on TV (e.g. Sung & Park, 2011). On the one hand studies on brand extensions particularly focus on extensions within one type of media respectively one submarket, for example brand extensions of TV stations or TV networks (e.g. Chang, Bae Jiynad, & Lee, 2004) and on the other hand the studies increasingly address issues of brand extensions of offline brands into digital markets (e.g. Adams, 2006). Sometimes studies on brand image most notably focus on the integration of the audience perspective (e.g. Läge & Kälin, 2004) and increasingly integrate aspects of digitalization, e.g. the brand knowledge of web search engines (Jansen, Zhang, & Schultz, 2009). For details of selected publications see table 6 (see also Förster in this handbook).

Table 6. Selection of research output mainly focusing on media brand image

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Chan-Olmsted/Yungwook (2002)	Public Service branding and the privatization of public TV	TV	Quantitative survey	Variance analysis
Guzmán/Paswan (2009)	Image of cultural brands	TV	Quantitative survey	Structural equation model
Jansen et al. (2009)	User perception of search engine performance	Search engines	Experiment	Variance analysis
Paus-Hasebrink (2009)	Children and media (German)	TV	Qualitative content analysis	Descriptive analysis
Thomson (2006)	Attachment with celebrities	TV	Quantitative survey	Variance analysis
van den Bulck et al. (2011)	Responses to product strategies of print media brands	Magazines	Quantitative survey	Descriptive analysis

*The categories reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies.

Two thirds of all *equity* publications use the CBBE (Costumer Based Brand Equity) as theoretical approach (e.g. Oyediji & Hou, 2010), about 13 percent line and brand extensions or cross-media (e.g. Habann, Nienstedt, & Reinelt, 2008) and about 7 percent brand loyalty (e.g. McDowell & Dick, 2005). Publications on brand equity sometimes address the topic beyond a strict economical perspective, for example by including psychological brand equity (Förster & Gröblbauer, 2010). Analogously to research on brand extensions, studies increasingly address brand equity within the context of digital markets (e.g. Pauwels & Dans, 2001). For details of selected publications see table 7.

Table 7. Selection of research output mainly focusing on media brand equity

Author(s)	Topic*	Type of media*	Methods*	Data analysis*
Chan-Olmsted et al. (2013a)	Social network brands	TV	Quantitative survey	Structural equation model
Esch/Rempel (2007)	Equity of magazine brands (German)	Magazines	Theoretical approach	Theoretical approach
Ha/Chan-Olmsted (2004)	The role of Cable TV web sites for branding	TV	Quantitative survey	Descriptive analysis
Keller (2009)	Building strong brands in a modern marketing communications environment	TV	Theoretical approach	Theoretical approach
McDowell (2006a)	Small media brands in a zero sum marketplace	TV	Case studies	Qualitative analysis
Ots/Wolff (2008)	Media consumer brand equity	TV	Qualitative survey	Qualitative content analysis
Oyediji (2007)	CBBE and media channel credibility	TV	Quantitative survey	Descriptive analysis

Pauwels/Dans (2001)	Newspaper on-and offline brand equity	Newspapers	Case studies	Regression analysis
------------------------	---------------------------------------	------------	--------------	------------------------

*The categories only reflect the primarily used topic, type of media, as well as methods and data analysis. Therefore others also may be integrated within the publications and studies

3.3 Methods of data collection and data analysis used

Of the 221 publications the majority is empirical ($n = 149$). The emphasis of all empirical studies lies on case studies with 48 percent. Studies characteristic for case studies on media brands are, amongst others, the studies of Chang, Bae and Lee (2004) or Wolff (2006). Reasons for the high share of case studies can be found within the nature of the media market and the subjects or perspective of research used. Compared to other commodity markets, media markets offer a rather limited amount of media brands available for investigation, especially within submarkets (e.g. the German TV market). This limitation particularly applies when an organizational perspective is applied often without an integration of the consumer side.

In another 29 percent of the empirical studies data is collected using surveys, both quantitative (20%) and qualitative (9%). Also nearly 10 percent of all empirical studies use survey as an additional method. Studies characteristic for using surveys as preferred method are Davidson, McNeill, & Ferguson (2007) or Tarkiainen, Elloinen, & Kuivalainen (2009). In only 8 percent of all empirical studies content analysis is performed as primarily or additional method of data collection, mostly quantitative (e.g. Alessandri, 2009), but also – in a few cases – as qualitative content analysis (e.g. Hills & Michalis, 2000). Only a few studies use a multi-method approach (e.g. Paus-Hasebrink, 2009). Some studies combine quantitative surveys or case studies with qualitative interviews and qualitative content analysis. In some, rare cases secondary data analysis is used as the main method of investigation (e.g. Hennig-Thurau, Houston, & Heitjans, 2009).

In terms of data analysis, media brand research is rather qualitative than quantitative with over 50 percent of all analysis methods used, are of qualitative nature. Another 17 percent of all empirical studies perform descriptive analysis, about 7 percent use variance analysis, only 4 percent use regression analysis, factor analysis or structural equation modelling as primarily method of data analysis. In some studies regression analysis is used as an additional method. This may implicate a lack in generalizable findings that could be supported by quantitative approaches. A reason might be that researches often have to rely on case studies where in many cases quantitative methods are not applicable to due to small numbers of cases. Also there is a smaller scope of analysis for studies applying only an organizational perspective (also mainly due to a small sample size). Especially studies integrating the consumer side (e.g. with surveys) apply quantitative analysis models.

Hence, research on media brands shows a uniform use of data analysis methods. Taking the investigated types of media and theoretical approaches into consideration, results show that about 40 percent of all management and strategy publications (theoretical and empirical ones) prefer case studies as method of data collection, whereas the majority (55%) of all perception and image publications work with quantitative surveys. Overall explorative studies in combination with descriptive analyses are dominant.

4 Summary

Research on media brands has clearly developed over the last years and the research output has increased in both languages investigated in our meta-analysis.

Expectably media brand management is the key area within research, but also theoretical approaches from ‘traditional’ brand research, such as brand identity and brand image, make a good part of the research. Publications dealing with brand equity become increasingly relevant but are still underrepresented. This can be due to the measurement of brand equity itself and due to the characteristics of media goods. Firstly the measurement of brand equity is complex and not consistent. Secondly there is a problem of measuring sub- and content/personality brands and their “share” of the brand equity, e.g. blockbuster movies. Additionally a quality assessment of media products is mostly only possible after consumption therefore the characteristics of credence and experience goods impede the measurement of brand equity. Nevertheless especially the CBBE seems to be a promising approach and the increasing use of the CBBE reflects the relevance of customer orientated measurement of brand equity within convergent media markets.

Overall a prevalence of research on TV and TV markets has shown within the meta-analysis. Although the focus is shifting in the last years there is still a lack of studies taking media convergence and changes in user habits into consideration and investigating on the use of internet, as well as social media as distribution and marketing channels. Although it is clear that those developments are recent compared to a twenty year long time period of research, but the quantity of output seems to reflect especially a late recognition of real-world developments.

Concerning the methodological designs we found an overall dominance of empirical studies with case studies as preferred method. The use of rather qualitative analyses methods can hint at problems caused by small sample sizes (especially when applying an organizational perspective rather than a consumer perspective of the brand) and a lack in generalizable findings that could be supported by quantitative approaches.

Nevertheless the results of this meta-analysis need some contextualization concerning the applied search strategy as well as the considered time period. Although we tried to perform an extensive search, our search strategy excludes publications which have no direct reference to media brands and media branding within the title, subtitle, keywords or abstract. For example publications on media brand reputation of Frank Lobigs (e.g. 2004) could not be detected with the search strategy and are not included in our meta-analysis. Furthermore media branding is a dynamic research area with a constant research output. Therefore we missed some important studies, published past summer 2013, addressing some research lacks also mentioned in our meta-analysis. For example a study focusing on social media (Chan-Olmsted, Cho, & Lee, 2013), and topics dealing with the recipients’ quality assessment (Urban & Schweiger, 2013). Broadening the scope and integrating German research as well revealed interesting pattern. Firstly the meta-analysis showed that branding research is a vital field within the German media economics and management field. Secondly different research and publication cultures reflect within different publication types- by integrating also books and book chapters, which are predominantly a traditional publication form in German speaking countries- a good part of research could be integrated that was missing in literature reviews on media brands and branding so far.

Nevertheless, our meta-analysis gives a good overview of the research output on media brands and branding as a research area within media economics and management. The topic will be still relevant in the future but the research has to adjust faster to the real-world developments. Further research should especially address the developments concerning of social media as well as overall changes in media usage and should increasingly apply sophisticated methods of data collection and analysis that enable more generalizable findings. Further research should also address the relation of program and content brands in times of changing consumer behavior and media usage, e.g. non-linear TV (see also Shay/Chan-Olmsted in this book).

References

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Adams, J. W. (2006). Striking it Niche—Extending the Newspaper Brand by Capitalizing in New Media Niche Markets: Suggested Model for Achieving Consumer Brand Loyalty. *Journal of Website Promotion*, 2(1-2), 163–184.
- Alessandri, S. W. (2009). Promoting the Network Brand: An Exploration of Network and Local Affiliate On-Air Promotion during the Super Bowl, 2001–2006. *Journal of Promotion Management*, 15(1-2), 150–164.
- Althans, J. (1994). Markenpolitik im Verlagsmarkt. In M. Bruhn (Ed.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (I: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen; Markenstrategien, pp. 1539–1547). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brinkley, J. (1997, December 19). The media business: advertising: Television stations fear for their 'channel brand' as choices proliferate in the digital age. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/1997/12/29/business/media-business-advertising-television-stations-fear-for-their-channel-brand.html>
- Chang, B.-H., Bae, J., & Lee, S.-E. (2004). Consumer evaluations of cable network brand extensions: A case study of the Discovery Channels. *Journal of Media Business Studies*, 1(2), 47–70.
- Chang, B.-H., Bae Jiynad, & Lee, S.-E. (2004). Consumer evaluations of cable network brand extensions: A case study of the Discovery Channel. *Journal of Media Business Studies*, 1(2), 47–40.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media branding in a changing world: Challenges and opportunities 2.0. *International Journal on Media Management*, 13(1), 3–19.
- Chan-Olmsted, S. M., Cho, M., & Lee, S. (2013). User perceptions of social media: A comparative study of perceived characteristics and user profiles by social media. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 3(4), 149–177.
- Chan-Olmsted, S. M., & Jung, J. (2001). Strategizing the net business: How the US television networks diversify, brand, and compete in the age of the internet. *International Journal on Media Management*, 3(4), 213–225.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2001). Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 75–91.

- Davidson, L., McNeill, L., & Ferguson, S. (2007). Magazine communities: brand community formation in magazine consumption. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(5/6), 208–220.
- Förster, K., & Grüblbauer, J. (2010). *TV-Marken in Österreich: Eine Erhebung des ökonomischen und psychologischen Markenwerts. Schriftenreihe der Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH*. Wien.
- Geißler, C. (2009). *Kompetenzbasiertes Markenmanagement in Verlagsunternehmen: Ein explorativer Ansatz. Zugleich Dissertation an der Universität Flensburg. Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- González Oñate, C., & Fanjul Peyró, C. (2009). Marcas televisivas: La gestión de la continuidad en el medio televisivo español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64).
- Habann, F., Nienstedt, H.-W., & Reinelt, J. (2008). Success factors in brand extension in the newspaper industry: An empirical analysis. In M. Ots (Ed.), *Media brands and branding* (pp. 29–51). Jönköping: Jönköping International Business School.
- Heatley, D., & Howell, B. E. (2009). The Brand is the Bundle: Strategies for the Mobile Ecosystem. *Communications & Strategies*, (75), 79–100.
- Hennig-Thurau, T., Houston, M. B., & Heitjans, T. (2009). Conceptualizing and measuring the monetary value of brand extensions: The case of motion pictures. *Journal of Marketing*, 73(6), 167–183.
- Hills, J., & Michalis, M. (2000). The Internet: A Challenge to Public Service Broadcasting? *International Communication Gazette*, 62(6), 477–493.
- Jansen, B. J., Zhang, M., & Schultz, C. D. (2009). Brand and its effect on user perception of search engine performance. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1572–1595.
- Jones, M. B. (1999). Cable Television Stations as Brands. In *How to Use Advertising to Build Strong Brands* (pp. 287–294). 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: Sage.
- Kilian, K., & Eckert, F. (2007). Nichtmediale Markendiversifikation am Beispiel Fit for Fun. In M. Friedrichsen & M. Brunner (Eds.), *Perspektiven für die Publikumszeitschrift* (pp. 115–126). Berlin: Springer.
- Kim, J., Baek, T. H., & Martin, H. J. (2010). Dimensions of news media brand personality. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87(1), 117–134.
- Läge, D., & Kälin, S. (2004). Imageforschung mit Kognitiven Karten: Die Landschaft der Fernsehsender in der Wahrnehmung der Zuschauer/innen. *Zeitschrift für Medienpsychologie*, 16(4), 155–162.
- Lobigs, F. (2004). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb: Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In G. Siegert & F. Lobigs (Eds.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt. Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (pp. 53–68). Baden-Baden: Nomos.

- Malmelin, N., & Moisander, J. (2014). Brands and branding in media management: Toward a research agenda. *International Journal on Media Management*, 16(1), 9–25.
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albaran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 229–250). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McDowell, W. S., & Batten, A. (1999). *Branding TV. Principles and Practices* (1. ed.). Washington, DC: National Association of Broadcasters.
- McDowell, W. S., & Dick, S. (2005). Revealing a double jeopardy effect in radio station audience behavior. *Journal of Media Economics*, 18(4), 271–284.
- Oyediji, T. A., & Hou, J. (2010). The effects of cable news outlets' customer-based brand equity on audiences' evaluation of the credibility of their online brand extensions. *Journal of Media Business Studies*, 7(1), 41–58.
- Paus-Hasebrink, I. (2009). Medien, Marken, Merchandising: Zum Umgang von Kindern mit multimedialen Angeboten im Alltag. *Television*, (2), 37–41.
- Pauwels, K., & Dans, E. (2001). Internet marketing the news: Leveraging brand equity from marketplace to marketspace. *Journal of Brand Management*, 8(4-5), 303–314.
- Siebert, G. (2001). *Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. München: Reinhard Fischer.
- Siebert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70.
- Stempels, J.-P. (2004). Die Markenführung des STERN. In C. Baumgarth (Ed.), *Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding* (pp. 111–127). Wiesbaden: Gabler.
- Stipp, H. (2012). The Branding of Television Networks: Lessons From Branding Strategies in the U.S. Market. *International Journal on Media Management*, 14(2), 107–119.
- Sung, Y., & Park, N. (2011). The dimensions of cable television network personality: Implications for media brand management. *International Journal on Media Management*, 13(1), 87–105.
- Swoboda, B., Giersch, J., & Foscht, T. (2006). Markenmanagement - Markenbildung in der Medienbranche. In C. Scholz (Ed.), *Handbuch Medienmanagement* (pp. 789–813). Berlin: Springer.
- Tarkiainen, A., Ellonen, H.-K., & Kuivalainen, O. (2009). Complementing consumer magazine brands with internet extensions? *Internet Research*, 19(4), 408–424.

- Urban, J., & Schweiger, W. (2013). News Quality from the Recipients' Perspective. *Journalism Studies*, 1–20.
- Valette-Florence, R., & Barnier, V. de. (2011). Evaluation de la marque de presse par son lecteur: Place et apport de la personnalité de la marque. *Gestion 2000*, 28(5), 63.
- Wolff, P.-E. (2006). *TV Markenmanagement: Strategische und operative Markenführung. Mit Sender-Fallstudien*. München: Reinhard Fischer.

Beitrag 2

Russi, L., Siegert, G., Gerth, M. A. & Krebs, I. (2014). The relationship of competition and financial commitment revisited. A fuzzy set qualitative comparative analysis in European newspaper markets. In: *Journal of Media Economics*, 27 (2), 60–78.

Introduction

Research on media consolidation and competition is mainly concerned with the effects on media performance. Our paper revisits the relationship of competition and financial commitment as the conduct of media organizations. The financial commitment approach (Lacy, 1992) suggests a positive relationship between competition intensity and the amount of resources allocated to news production. However, research is almost entirely dominated by application to U.S. markets in the 1980s and 1990s. Theory and research are bound to certain contexts. We investigate whether the traditional financial commitment hypothesis holds true within European contexts today. We focus on the first step of the model: the effect of competition on the financial commitment of media organisations in a given market. The relationship between competition and financial commitment is analysed across six European countries introducing fuzzy set Qualitative Comparative Analysis to media economics. Thus, there will be a special section on this new method outlining its basic principles and differences to more common methods.

The effects of competition on financial commitment

The concept of financial commitment refers to a certain type of conduct of media organisations. The term was originally introduced by Litman and Bridges (1986). In an attempt to evaluate media ownership research in the U.S. they found that there is “one common thread running through most of the studies which centers around the concept of newspaper performance as the *financial commitment* of newspapers to providing their editorial product. This concept of performance is not an evaluation per se of the product itself but rather of the resources put forth by a newspaper to produce and deliver such a quality product” (Litman & Bridges, 1986, p. 10). Following the structure-conduct-performance (SCP) paradigm, the concept of financial commitment as the investment in news production

refers to the conduct rather than to the performance dimension. The proximity of the financial commitment approach to concepts of industrial organisation theory becomes evident when we take a look at the four step model of effects posited by Lacy (1992). The first step directly links media competition to the conduct of media organizations. Increasing intensity of competition results in an increased financial commitment measured as the resources allocated into the news production. This increase in financial commitment in turn increases the quality of the produced content and therefore audience utility. Finally, this results in higher performance in terms of circulation and advertising revenue. The model posits a positive causal relationship between competition, financial commitment and performance in terms of quality and profit.

Stephen Lacy and others (Lacy, 1992; Lacy, Atwater, & Qin, 1989; Lacy, Fico, & Simon, 1989) refined the concept of financial commitment. They argue that the pitfalls of earlier studies on competition's effect on performance are inconsistencies in the measurement of the different concepts (Lacy et al., 1989, p. 3). Instead of using common measures of concentration such as the HHI or simply the number of competitors, these scholars suggest that an index of competition intensity should be applied. The competition intensity index proposed (Lacy et al., 1989, p. 7) reflects the idea that a media organisation tends to react to the closest competitor rather than to the overall market. Therefore, competition intensity is defined and measured as the proximity of competitors in terms of market shares. To a certain degree this concept matches with what economists call rivalry as the behavioural component of competition (McNulty, 1968). In addition, the measurement of the concept of financial commitment is refined. Instead of using an absolute count of the resources allocated to the news, production ratios reflecting an input-output relation should be applied, e.g. the relation between staff and amount of news produced (Lacy et al., 1989, p. 7). The input-output relation reflected in such ratios controls for the size of firms and further allows for comparing results across different markets.

In general, research has supported the causal and linear effects of competition on financial commitment and performance not only in the case of newspapers but also for TV and radio. In particular, competition intensity was found to increase financial commitment to news production measured as larger newsholes, higher number of wire services, lower workloads per reporter, amount of money spent on local news or more newsroom employees (Busterna, 1980; Lacy et al., 1989; Lacy & Blanchard, 2003; Lacy & Riffe, 1994; Litman & Bridges, 1986; Powers, 1993). Research almost entirely focused on narrow U.S. markets (Lacy & Simon, 1993). In addition the concept has a temporal constraint since research was mainly conducted between the late 1980s and late 1990s. As such, research as well as theory on financial commitment is bound to certain contexts.

Lacy and Riffe (1994) argue that financial commitment is not a mere function of competition intensity, but also of the profit of and resources available to media firms. They state that “as the number of firms increases in a market, excess profit above normal profit will decline” (Lacy & Riffe, 1994, p. 588). Lacy and Blanchard (2003) later found evidence that supports this argument. An increase in competition results in a decline in the share of resources available per competitor (Picard, 2002). The financial commitment of media firms is conditioned by the availability of resources (St. Cyr, Lacy, & Guzman-Ortega, 2005). Already in an early study market size was introduced as a control variable because it may affect managerial decisions on financial commitment (Lacy et al., 1989). Directly related to the resource availability is another boundary of the financial commitment that was already mentioned before. The model is mainly applied to oligopolistic markets or even duopolies within the same city, although there is research that supports the basic assumptions for intercity competition (Lacy, 1988) and large newspapers (Cho, Thorson, & Lacy, 2004; Lacy et al., 1989; St. Cyr et al., 2005). If we take a look at research on the effects of competition beyond the financial commitment approach there is evidence that with the number of competitors increasing in a market and, thus, resources of the competitors becoming limited

differentiation strategy and higher investment into content production are increasingly substituted by cost centred strategies (Hollifield, 2006; van der Wurff & van Cuilenburg, 2001). Simple mathematics illustrate that an increase in the numbers of firms in a given market reduces a firm's share of resources – everything else being equal. Stephen Lacy states that the financial commitment approach may be bound to non-normal profits found in oligopolies, and thus, “[a]n important theoretical issue for future study is whether the financial commitment approach is applicable to media markets that contain large numbers of firms” (Lacy, 1992, p. 14).

It is here, where the aim of this paper comes into play. Research and theory on effects of competition show evidence that an increase of financial commitment might only go as far as resources within oligopolies permit (van Cuilenburg, 1999). A prime example is the work of C. Ann Hollifield and other scholars (Becker, Hollifield, Jacobsson, Jacobsson, & Vlad, 2009; Hollifield, 2006). Upon a thorough review of the research on financial commitment and other related literature on competition effects they make a case for a curvilinear relationship between competition and performance. The key argument is that an increase in competition for resources does not increase performance infinitely. At a certain threshold, an increase in competition results in a decrease in performance. Although referring to markets that are characterized by hypercompetition due to technological development and, as such, the emergence of new substitutes available to the consumers the underlying logic of the model stems from the research reviewed as well as economic and managerial theory (Hollifield, 2006). The implication of these theoretical remarks is that the relationship between competition and financial commitment may not be entirely linear and positive when applied to European markets today. Possible constraints of the applicability of the financial commitment model to contexts outside the U.S. and markets that are not narrow oligopolies have to be taken into account.

There is evidence that the basic assumption of the financial commitment is applicable to Japanese markets (Cho, 2000). In addition, the basic argument of the financial commitment approach is a common economic notion. Product differentiation and quality improvement are a way for media firms to prevent unbridled competition for customers (Lacy, 1992; Tirole, 1988; van der Wurff & van Cuilenburg, 2001). It is, thus, the question whether the assumption of the first step of financial commitment approach holds true in European newspaper markets that are for the most part oligopolies too and market conditions are similar (Hollifield, 2006, p. 60). However, European press systems differ from the U.S., and we know from comparative research that the context influences the markets and the behaviour within the same markets (Picard & Russi, 2012).

Taken these specifications of possible limitations of the financial commitment approach it is the aim of this paper to investigate whether the traditional financial commitment assumption of competition intensity effecting financial commitment to news production positively holds true when applied to different contexts in time and space. In line with the set theoretic principle of causality in QCA we formulate the following hypotheses:

H1: High competition intensity in a market with few competitors is a sufficient condition of financial commitment to news production.

H2: High competition intensity in combination with high profits in a market with few competitors is a sufficient condition of financial commitment to news production.

Method

Context

Our study is part of a larger research project.¹ As such, the data stemmed from a coordinated research effort across six European countries: Denmark, Germany, France, Italy,

¹ With regard to the anonymous review the project remains untitled for the time being.

Switzerland, and the UK. The actual sampling process followed the typology of Hallin and Mancini (2004). With regard to the comparative aim of this paper the typology itself is decisive because there are different types of media systems examined. The assumptions of the financial commitment approach are generally supported by research in the U.S. We test the hypotheses across different systems outside the boundaries of traditional research (Kohn, 1987). Against the better part of cross-national research (Livingstone, 2003; Picard & Russi, 2012) the unit of analysis in this paper is not the nation itself but the market. In order to sample similar markets across the countries we relied on national newspapers and regional dailies within the following metropolitan areas: Berlin, Copenhagen, London, Paris, Rome, and Zurich. On the conduct level, the units of analysis are newspapers. A multi-method approach was established. Desk research on secondary data sources, interviews with media professionals (editors-in-chief and senior managers), and a representative audience survey were conducted.

Sample

The media outlets are systematically selected within the predefined markets and consist of the leading newspapers measured as total circulation and readership. We argue that the concept of competition intensity suits best in European markets when applied to the most important newspapers because of the need for differentiation from their direct rivals. Only paid and free daily newspapers were included. The markets were then defined based on the audience survey. The financial commitment of media firms aims at competitive advantages through differentiating content. As such, the audience perspective needs to be accounted for (St. Cyr et al., 2005). In terms of participants' sex, age, and residence the samples are representative. Each panel was separately designed at the metropolitan and national level in

every country.² The method itself was an online-questionnaire. The potential readers were asked which newspapers they read at least once a week presenting a list of the sampled newspapers. Additionally, an item referring to ‘other newspapers’ and a respective string variable were included. As such, readership for every potential newspaper is measured on the national and regional level. In general, our samples of newspapers drawn on the highest circulation and readership were matched in terms of frequency of usage by the respondents in the survey. In two markets the usage questions led us to add further newspapers to the interviews with media representatives: ‘Il Messaggero’ in Italy and ‘Information’ in Denmark. Markets were then further segmented along supply-side characteristics such as free vs. paid dailies and geographic levels leading to the resulting regional and national markets examined. The integration of the supply-side is in line with the principle and measurement of competition intensity acting on the assumption that managers’ decisions depend on the behaviour of direct competitors.

Standardized telephone-interviews with media representatives in their respective language (interviews in Denmark were conducted in English) were conducted. Respondents were asked to fill in an online questionnaire while accompanied on the telephone. This allowed us to raise the commitment of the high-level representatives of media companies. A total amount of 28 newspapers constitute the sample. The response was acceptable in Switzerland, Denmark, and to some extent in France and Italy. In Germany a total of N=4 newspaper resulted, but we had to exclude B.Z. because of incomplete reply (table 1).

Overall, the response rate was still low, even though media representatives were contacted several times by e-mail and phone. The biggest problem was not the scheduling of the interviews but the availability of the high-ranking representatives at the time and date of

² Berlin (N=741), Copenhagen (N=749), London (N=740), Paris (N=741), Rome (N=738), and Zurich (N=748). Germany (N=1482), Denmark (N=1489), UK (N=1494), France (N=1495), Italy (N=1459), and Switzerland (N=1523).

the actual interview. The response was especially low in the UK (N=1) and we would not further evaluate UK-data in our analysis. The overall pattern is partly explained by the fact that we interviewed CEOs (or deputies) and editors-in-chief (or deputies) and were not willing to compromise our sample of representatives in terms of conceptual and methodological equivalence. Respondents needed to have comparable roles in their companies and an overview of the media outlet as a whole.

Method

To test the traditional assumption of the financial commitment approach we apply fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) (Ragin, 1987, Ragin, 2000, Ragin, 2008a). In the following we will shortly outline the principles of QCA and its advantages over traditional analytic techniques such as regression analysis for the study at hand. A general discussion as well as empirical comparisons of QCA and a variety of other methods can be found in: Berg-Schlosser & Cronqvist, 2005; Goertz, 2003; Katz, Vom Hau, & Mahoney, 2005; Luoma, 2006; Ragin, 2008a, Ragin, 2006b; Rihoux, 2006. Our data is limited with regard to correlation based methods because the number of observations is very low. This limitation may reveal problems with the estimation of model parameters and inferential statistics. It is even more problematic because testing the traditional financial commitment assumption needs to account for the boundary conditions outlined above. The setting would require the estimation of multivariate regression models and interaction effects because ordinary regression analysis could not reveal a combinatorial influence but solely the net effects of the independent variables on the dependent variable. Thus, the small number of observations becomes an almost insurmountable problem for the application of common methods with the setting of the present study.

In order to circumvent these methodological problems we apply fsQCA. First and foremost, QCA renders reliable results even within small to medium-sized samples (Katz,

Vom Hau, & Mahoney, 2005, pp. 567–569; Rihoux, 2006). Second, QCA allows testing for multiple causes at the same time without issues of multi colinearity (Rihoux, 2006). It is a key characteristic of QCA that it does not strictly aim at unravelling the net effect of single variables but at combinations of conditions that are sufficient or necessary for the outcome. These advantages derive directly from the basic principles of QCA (Goertz, 2003; Ragin, 2006b).

The key to the understanding of QCA is that cases should be viewed as combinations of causal conditions (independent variables, X) and outcome (dependent variable, Y) (Ragin, 2006b, p. 18). QCA is about studying cases as configurations of conditions. Thus, combinations of causal conditions are already part of the basic principle of QCA. It is of primary interest whether and which of these combinations of conditions are present at the same time the outcome is present. The set theoretic bases of QCA allows the researcher to identify necessary and sufficient (combinations of) conditions for a certain outcome. Speaking in general terms, X is sufficient for Y, if the latter is present every time X is present. Speaking in set theoretical terms, X is a subset of Y ($X \rightarrow Y$) indicates sufficiency. Contrary, a condition or combination of conditions is necessary if Y is a subset of X ($X \leftarrow Y$). In short, the configurational principle of QCA allows the researcher to identify combinations of conditions that are causally relevant for an outcome based on the set relations of necessity and/or sufficiency.

In order to assign cases to configurations of conditions these cases must be characterized as members or non-members of every set, i.e. the conditions and the outcome. While crisp sets (cs) are limited to the binary code of full membership (1) vs. full non-membership (0), in fsQCA variables are calibrated to a graduation of ‘full non-membership’ to ‘full membership’ (Ragin, 2000). The respective score indicates the degree of membership in a set, e.g. the set or condition of structurally high competition (NR, table 2). “[F]uzzy sets combine qualitative and quantitative assessment: 1 and 0 are qualitative assignments (‘fully

in' and 'fully out', respectively); values between 0 and 1 indicate partial membership. The 0.5 score is also qualitatively anchored, for it indicates the point of maximum ambiguity (fuzziness) in the assessment of whether a case is more 'in' or 'out' of a set" (Ragin, 2005, pp. 2–3). The process of assigning membership values is called calibration. The researcher defines the three qualitative anchors as 'full membership', 'full non-membership', and the 0.5 point of maximum ambiguity based on theoretical, empirical or substantive knowledge. The original values (e.g. the number of competitors) are transformed along these anchors into fuzzy memberships (for the mathematical procedure, Ragin, 2007). The quantitative or relative differences remain true in fuzzy sets. In sum, fuzzy sets may be seen as continuous variables that are purposefully calibrated to indicate the degree of membership in a predefined set (Ragin, 2005).

Once the basic principles of QCA are understood the technical procedure of the analysis is relatively straightforward. In a so called truth table all logically possible configurations of the causal conditions are listed and cases are assigned according to their membership in the respective conditions. It is the goal of QCA to derive "a logical statement describing the different combinations of conditions linked to an outcome" (Ragin, 2006b, p. 19) by using Fuzzy Algebra. Since a truth table consists of all logically possible configurations of conditions, usually there are configurations not represented by cases. These rows are called remainders (Ragin, 1987). The handling of such remainders (counterfactual analysis, Ragin, 1987, Ragin, 2008a) is crucial, because there is no empirical way of telling whether such configurations of conditions lead to the outcome or not. There are three kinds of counterfactual analysis (Ragin, 2008a, pp. 155–175) that lead to different solutions. We rely exclusively on 'intermediate solutions' where the remainders are explicitly specified, based on theoretical or empirical knowledge (Ragin, 2008a, pp. 155–175).

Two quality criteria are important to understand the analysis with fsQCA and evaluate the set relation under study: consistency and coverage. Fuzzy set theory enables us to test the

subsethood of X indicating sufficiency via simple arithmetic (Goertz, 2006; Ragin, 2000, Ragin, 2008a). If the membership score of a case in X is equal or less to the membership in Y , than the criteria of fuzzy subsethood are met. The consistency criterion measures how consistent a condition X for a certain outcome Y is with the logic of sufficiency in terms of fuzzy set theory by indicating the proportion of fuzzy memberships meeting the set relation $X \leq Y$. One could argue that it is similar to a regression coefficient indicating the strength of the set relation. Coverage on the other hand is similar to the criteria of ‘variance explained’ (Cooper & Glaesser, 2011; Rihoux, 2006). It reports the share of the set of the outcome ‘covered’ by the condition. By taking coverage into account the empirical relevance of a solution can be addressed. Both quality criteria are descriptive like their presumed counterparts in regression analysis.

Measures

Competition intensity and the number of competitors were measured on the basis of the defined markets. Competition intensity is measured as the inverted distance between a firm’s market share and the market share of the leading competitor in the same market (Lacy, 1992). The calculation of the market shares is based on readership per newspaper within the markets. In contrast to the calculation of the market shares based on secondary data relying on the audience survey allowed us for approximating the market shares at the same time the interviews with the media representatives took place. The data was collected in a four month period between November 2010 and February 2011. Since the audience sample is representative readership patterns and the market definition are adequate.

Media managers and senior editors were asked about the editorial budget in 2010 and the number of full-time journalists working in the newsroom. These measures of financial commitment form the outcomes (Chen, Thorson, & Lacy, 2005; Lacy & Blanchard, 2003). In order to compare the results across different markets and in accordance to the literature on

financial commitment these variables were weighted by output of the firms, e.g. staffing ratio indicates the number of journalists per 1.000 circulations (see table 2). In addition, media professionals were asked to indicate the past level of profit (2009) on a 5-point scale with profit margin ranges measured as <0%, 0-5%, 5-10%, 10-15% and >15% (Lacy & Blanchard, 2003). As posited in H2 the level of past profit is included as a causal condition because it indicates the internal return of resources. In addition, two context variables are introduced that account for the difference in press systems in terms of availability of resources (Hallin & Mancini, 2004; Humphreys, 2012) and the development of ad expenditures of the past three years. Both measures rely on the share of ad expenditures into press within the media system.

Calibration of variables into fuzzy sets

Calibration refers to the assignment of fuzzy memberships to sets under examination (Ragin, 2008a). Calibration uses external criteria as the anchor points and not data-inherent criteria such as the mean or standard deviation. It is of central concern that the definition and information are openly documented. In the following we rely on the direct method (Ragin, 2008a, pp. 89–94). First, we need to specify the target set of each concept. Second, the three benchmarks referring to the qualitative anchor points are defined. When this definition is in operation, the initial values (e.g. the number of competitors) are transformed into fuzzy memberships. The transformation procedure is implemented within the software fsQCA 2.0 (see Ragin, 2008b). In table 1 all the information regarding the calibration is depicted.

Table 1. Variables and respective fuzzy sets used in the study with definition of qualitative anchors for fuzzy set calibration

Abbreviation	Indicator / Variable	Formula	Range	Set	Threshold (full membership, cross-over point, full non-membership)	Notes
<i>Dependent variables / Outcomes</i>						
JOURN	Full-time journalists (staffing ratio)	$\text{JOURN}/a_i * 1000$		High share of full-time journalist in newsroom	1.7, 0.5, 0.1	a_i = circulation of firm i in a market
BUDG	Editorial budget (per 1.000 copies)	$\text{BUDG}/a_i * 1000$		High editorial budget	250'000, 100'000, 20'000 (in CHF ¹)	a_i = circulation of firm i in a market
<i>Independent variables / Conditions</i>						
NR	Number of competitors	n	n	Structurally competitive market	12, 4.5, 2	n = total number of incumbents in a market
CI	Competition intensity	$1 - (m_i - m_i)$	0 - 1	High intensity of competition	0.95, 0.80, 0.60	m_i = market share of the leading firm; m_i = market share of firm i
PROFIT	Past level of profit		-100% - 100%	High level of past profits	Direct assignment ²	Categorical measure; ranges '<0%', '0-5%', '5- 10%', '10-15' and '>15%'
PS	Press system (share of ad expenditures in press)		0% - 100%	Press system	55%, 33%, 20%	
AD	Average growth of ad expenditures (last 3 years)		0% - 100%	Increase in ad spent	0%, -0.07%, -0.15%	

¹Budget in Euro (EUR) and Danish kroner (DKK) were converted into Swiss Francs (CHF) because the Swiss Franc is a stable currency.

Conversion rates are based on the rate of 12-31-2010: 1 EUR = 1.2464 CHF; 1 USD = 0.9405 CHF; 100 DKK = 16.732 CHF.

²Fuzzy membership scores were directly assigned: '<0%' (variable value) \rightarrow 0 (fuzzy membership score), '0-5%' \rightarrow 0.3, '5-10%' \rightarrow 0.6, '10-15%' \rightarrow 0.8 and '>15%' \rightarrow 1.

The anchor points regarding the set *structurally high competition* as measured by the number of competitors (NR) are defined accordingly. Van der Wurff and van Cuilenburg (2001, p. 222) set the threshold between moderate and high competition for TV markets at six channels. European press markets are mostly narrow oligopolies (Sánchez-Tabernero & Carvajal, 2002). The two thresholds for assigning *full* membership and *full* non-membership must be set at the point where there is arguably no doubt whether or not a case is in the set. We define these thresholds at twelve competitors and two competitors (duopoly), respectively. No monopoly occurred within the data. The cross-over point of 4.5 competitors might seem strange. There is no situation where there are four and a half competitors in a market. With regard to the analysis with fuzzy algebra and membership scores, the value of 4.5 was chosen because it does not determine a market as neither a member nor non-member of the set ‘structurally competitive markets’, i.e. the membership of 0.5. Regarding the analysis the important information remains true. Whether a market is constituted of four or five firms, the respective membership score will indicate such a situation. A market constituted of four or less competitors will be assigned a membership of less than 0.5 and thus indicating a structurally low competitive market. This is in line with the research on financial commitment in the U.S. The anchor points for the transformation of the competition intensity values (CI) are defined at 0.95, 0.80, and 0.60. The value 0.95 indicates that two competitors are in *highly intensive competition* if divided by only five per cent in market share. If the difference is more than 40%, e.g. the leading newspaper with a market share of 50% and the competitor under examination with 10% or less of market share, the competitor is fully out of the set of high competition intensity. It is argued that the reaction of one competitor to another competitor’s action is faster and more intense if they are close in terms of market share (Lacy, 1992). Fuzzy membership scores for the set high past level of profits are assigned directly because the measurement of the variable is based on ordinal data. Profit margins above 5% are said to be in the set of high level of past profits.

The logic of the calibration of the shares of ad expenditures into the press sector into the set *press system* is based on simple relations to shares of the other media types. A share of over a half indicated by the anchor of 55% shows full membership in the set ‘press system’. In contrast, a share of under a fifth (20%) indicates full non-membership in the same set. The benchmark of one-third indicates the cross-over point.

Calibration of the *average growth of the ad expenditures* in press over the past three years follows the threshold of 0% for full membership and -0.15% for full non-membership, respectively. A case is, thus, fully in the set if the recession did not hit the respective market at full strength, i.e. the development of advertising expenditures of the past years is recovering.

The calibrations of the outcomes follow the same principles (table 2).

Table 2. *Cases and fuzzy set membership scores in the study*

Country	Cases within the respective markets	Causal conditions					Outcomes	
		NR	CI	AD	PS	PROFIT	JOURN	BUDG
CH	Blick	0.14	0.6	0.2	0.95	-	0.54	-
CH	NZZ	0.14	0.26	0.2	0.95	0.6	0.9	0.98
CH	Tages-Anzeiger	0.14	0.6	0.2	0.95	0	0.74	0.92
CH	Landbote	0.65	0.26	0.2	0.95	0.6	0.69	0.98
CH	20 Minuten	0.05	0.04	0.2	0.95	1	0.05	0.04
CH	Blick am Abend	0.05	0.04	0.2	0.95	-	0.04	-
CH-F	Le Matin	0.35	0.86	0.2	0.95	0	0.79	1
CH-F	Le Temps	0.35	0.43	0.2	0.95	0	0.98	1
DE	Die Welt	0.8	0.16	0.86	0.79	0	0.52	0.41
DE	FAZ	0.8	0.32	0.86	0.79	0	0.65	0.91
DE	SZ	0.8	0.35	0.86	0.79	0.6	0.63	0.74
DK	B.T.	0.8	0.96	0.38	0.92	0.8	0.89	-
DK	Børsen	0.8	0.88	0.38	0.92	0.3	0.77	0.97
DK	Ekstra Bladet	0.8	0.98	0.38	0.92	1	0.99	-
DK	Jyllands-Posten	0.8	0.96	0.38	0.92	0.3	0.95	0.99
DK	Politiken	0.8	0.98	0.38	0.92	0.6	0.97	0.99
DK	MetroXpress	0.14	0.83	0.38	0.92	0	0.04	0.04
FR	Le Figaro	0.86	0.94	0.13	0.24	0.3	0.73	-
FR	Le Monde	0.86	0.98	0.13	0.24	0	0.62	-
FR	Le Parisien	0.86	0.98	0.13	0.24	0.3	0.77	0.04
FR	Métro	0.35	0.43	0.13	0.24	0.3	0.04	0.03
FR	20 minutes	0.35	0.43	0.13	0.24	0.6	0.06	0.03
IT	Il Messaggero	0.99	0.23	0.03	0.13	0	0.8	-
IT	La Repubblica	0.99	0.97	0.03	0.13	0.3	0.68	-

IT	Leggo	0.14	0.97	0.03	0.13	0	0.03	0.03
IT	Metro	0.14	0.97	0.03	0.13	0.6	0.03	-
IT	City	0.14	0.97	0.03	0.13	0	0.03	-

Note: The abbreviations NR, CI, AD, PS, PROFIT, JOURN, and BUDG denote fuzzy sets in this table.

The reported scores are fuzzy set membership scores.

The memberships in the set of *high editorial budget* are calibrated along the anchors of 250.000, 100.000, and 20.000 Swiss francs per thousand copies and year. The anchors are chosen on the grounds of simple arithmetic plausibility and the distribution of cases. A daily newspaper produces between 260 and 360 editions a year depending on whether it is a work week paper or a full week paper, including Sunday's edition. As such, a minimum of one franc per copy and day is said to be a high budget paper. A paper that reveals less than 10 cents per copy is said to be completely out of the set. The same procedure, relying on plausibility and case distribution, is applied to the set *high share of full-time journalists in newsrooms*. The cross-over point is defined at 0.5. A value of 1.7 indicates full membership in the set of *high share of full-time journalists in newsrooms*. The fuzzy membership score for each case after the calibration process is summarized in table 2.

Results

Similarly to regression analysis, QCA is separately performed for every single outcome. The goal of QCA is to identify the different combinations of causally relevant conditions leading to an outcome. The test of necessary condition antecedes the test of sufficiency. With regard to the quality criteria a necessary condition should meet a consistency value of at least 0.9 (Schneider & Wagemann, 2010) and coverage should be high as well. A low value might be indicative for trivialness (Goertz, 2006). In the whole analysis there is only one necessary condition: Almost every time a newspaper has a high editorial budget it is a member in the set press system ($PS \leftarrow BUDG$, consistency: 0.95, coverage: 0.76).

In the following we will focus on the tests of sufficiency according the two hypotheses. In line with H1 the conditions PS, AD, NR and CI are tested against the outcomes. In order to facilitate subsequent analyses we will firstly introduce how a fuzzy set solution is read and compare it secondly to regression analysis for illustrative purposes only. Therefor we test the model $JOURN=f(PS,AD,NR,CI)$ (see table 3). According to the financial commitment hypotheses we set ‘CI’ and ‘nr’ to ‘present’ in order to reach the intermediate solutions in fsQCA (counterfactual analysis). The solution term consists of only one path that leads to the outcome (table 3). The solution for sufficiency is read as follows: “If a newspaper has a high share of full-time journalists in the newsroom the same newspaper acts almost always in a market with many competitors within a media system that is dominated by ad expenditures into the press.” The limitation ‘almost always’ refers to the fact that the solution is not perfectly consistent (0.86). Nevertheless, the combination of PS and NR can be seen as a sufficient condition for newspapers with high shares of full-time journalists (consistency values for sufficient condition >0.8 , Ragin, 2008a, p. 45).³ In addition, the coverage of the term indicates that it is empirically relevant (0.59), too. Again the solution does not ‘cover’ the outcome perfectly because some Swiss national dailies are not members in the combination of conditions $NR*PS$. Again we would like to stress that fsQCA identifies sufficient conditions for an outcome. Cases with membership >0.5 in the outcome and the counterfactuals are the bases of the analysis. Even cases with membership <0.5 in the (combination of) conditions, i.e. the Swiss dailies, are in line with the solution if these cases are consistent with the set theoretic logic for sufficiency ($X \leq Y$). Hence, the inspection of both quality criteria as well as the qualitative investigation of the cases is crucial. We may conclude that being a newspaper in a so called press system where the resource potential is high is obviously a key condition for high financial commitment within the markets analysed. It explains why there are only newspapers from Germany, Denmark or Switzerland in the

³ In a X-Y-Plot almost all cases would lie above the main diagonal indicating $X \leq Y$.

column ‘titles’ (table 3). The condition ‘structurally competitive markets’ (NR) is a key element, too. It seems that in Europe – at least for the cases under examination – a high number of competitors in a market is one important condition for high financial commitment. But, neither PS nor NR alone is a sufficient condition for the outcomes.

If we run an OLS regression analysis for the same model without interaction effects we get the following solution: Standardized Betas for PS 0.791 ($p < 0.001$), NR 0.554 and CI 0.402 (both $p < 0.05$); adjusted $R^2 = 0.57$. Thus, regression analyses leads to the same solution apart from the variable CI which has a significant effect on high shares of journalists in newsrooms, too. The difference to the QCA solution is of a mere technical concern. $PS * NR * CI$ is a subset of $PS * NR$ (subethood is indicated by \subseteq).⁴ If we set the cut-off values in the first row of table 3 at 0.90 and two cases, we find the solution path $PS * NR * CI$. Thus, both methods formally reveal the same causal statement. It may be seen as strong support for the solution identified if two different causal analyses reveal the same pattern (Katz, Vom Hau, & Mahoney, 2005). In addition, the difference in the strength of the coefficients reveals the same pattern as in QCA. PS and NR show the biggest effects and account for the highest share of variance explained. Nevertheless, from the results of the regression analysis we cannot conclude that all three variables combined lead to high financial commitment without conducting interaction effects. Such an analysis would certainly be out of all proportion to the sample size in the present study. In addition, interpretation of complex three or more times interaction effects is very obscure, whereas the results from QCA do reveal a single and interpretable statement: Neither PS nor NR nor CI alone is a sufficient condition for a high share of full-time journalists in newsrooms. Only their combination is. It is one aspect of QCA that it allows for conjunctural causation (Rihoux, 2006, p. 682). For the outcome high editorial budget (BUDG) the same solution is found (table 3).

⁴ Cases that are members in the intersection of two sets are also members in the original sets.

Another aspect of QCA with regard to causal statements is equifinality. It refers to a situation where there are two or more separate paths each leading to the outcome. In the following the model referring to H2 is tested. Given the sample size in this study, we exclude the condition AD which already lacks explanatory power in the first step (H1) while introducing the condition PROFIT (H2).⁵

Equifinality is given because two different combinations of conditions are each leading to the outcome (lower half of table 3). Again the conditions press system and structurally competitive markets are key elements and lead either in a situation of high competition intensity or in combination with high profits in the past year to a high share of full-time journalists in newsrooms. The path PS*NR*PROFIT has a unique coverage of only 0.04. Its empirical relevance is, thus, not quite as high as the one of PS*NR*CI. The latter path exclusively covers a good part of the outcome JOURN (unique coverage 0.21). The overall solution PS*NR*(CI + PROFIT) is highly consistent (0.91) with the notion $X \leq Y$. Equifinality is given for the outcome BUDG, too, but the two combinations of conditions differ from the ones just described for the outcome JOURN. A high editorial budget in a newspaper is almost always given if the same paper stems from a press system where there is high competition in a market in terms of number of competitors or where there is low intensity of competition and the newspaper examined made no or marginal profits the past year. Again there is a difference in explanatory power between the two paths. The path NR*PS reveals a unique coverage of 0.32 whereas the second solution term PS*profit*ci accounts only for 0.07 of unique coverage. Hence, newspapers with membership greater than 0.5 in the second term and the outcome are Le Temps and FAZ. The title Die Welt is a true violation meaning that it is a member in the condition but does not show the outcome under

⁵ Although QCA is suitable for small n studies, its functionality depends on an appropriate relation of the number of cases and the number of conditions tested, too (Schneider & Wagemann, 2010).

investigation. Was it not for Die Welt the consistency score of the term would increase from 0.80 to 0.86.

The solution presented so far only explain German, Danish and to some extent Swiss cases because of the ubiquitous condition press system. Neither Swiss national dailies nor newspapers from Italy or France are explained (table 3, column ‘titles’). This does not mean that the solutions presented so far are of minor relevance. The reported coverage scores show the empirical importance regarding the set relations examined. But it is another crucial aspect of QCA that its configurational setting helps researchers to make sense of their cases (Ragin 2006a, p. 309). For example, in the case of Swiss-German dailies it is due to the narrow market (nr). But even the condition high intensity of competition has no explanatory power. In order to assess the assumption of the financial commitment across all contexts in this study we exclusively tested the conditions CI, NR and PROFIT against both outcomes. The separate fuzzy set analysis for the outcome JOURN reveals the solution $NR*(CI + profit)$. Twelve newspapers out of 18 from every country examined are members in these combinations of conditions. Coverage, thus, is high with 0.75 and the solution is ample consistent with fuzzy subsethood (0.82). Thus, for every country except Switzerland (the national daily newspaper market is a narrow oligopoly) it holds true that structurally competitive markets (NR) in combination with either high competition intensity or low past profits lead to high shares of full-time journalists in newsrooms. The same analysis for the outcome BUDG could not be specified on the bases of adequate cut-off criteria in the respective truth table. There are too many contradictory cases within the configurations which would render the solution terms inconsistent and the analysis unstable. Because these findings are contradictory to the traditional financial commitment assumption we will review the relationship of profit and competition more closely in the discussion.

In conclusion and before turning to the discussion and interpretation of the results we make a methodological remark. The set theoretic bases of QCA and as such the asymmetrical

principle of causality would require the test of both the outcome and its negation. The analysis of the negated outcomes is not a mere methodological concern but may reveal the conditions that determine low financial commitment. In line with the hypotheses and the overall goal of the paper we do not explicate these analyses any further than the theoretical argument of a possible non-linear relationship due to very high competition. We do not find evidence for this assumption. The fuzzy set analyses of the negated outcome identify that the absence of a high share of ad expenditures into the press (ps) is a key element for the negated outcomes similar to its presence for the outcome. The solution terms are depicted in table 4. The inspection of the cases reveals that most are free dailies in non-press systems. Albeit all cases with low financial commitment within the context non-press system (France and Italy) could be explained, the problem with the presented solution lies within the applicability across all contexts, i.e. newspapers with low budgets and small staff in the countries CH, DK and DE. But even in these contexts none of the cases are explained by high competition (NR*CI) which would be indicative for the hypercompetition hypothesis.

Table 3. *Sufficient paths to JOURN and BUDG*

Model tested	Solution terms	Consistency	Coverage	Titles	Cut-off values (frequency, consistency)
JOURN = f(PS,AD,NR,CI)	PS*NR	0.86	0.59	B.T., Børsen, Ekstra Bladet, Jyllands-Posten, Politiken, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Landbote	$\geq 1, \geq 0.85^1$
BUDG = f(PS,AD,NR,CI)	PS*NR	0.83	0.61	Børsen, Jyllands-Posten, Politiken, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Landbote, <i>Die Welt</i>	$\geq 1, \geq 0.81$
JOURN = f(PS,NR,CI,PROFIT)	PS*NR*PROFIT + PS*NR*CI =	0.91 0.90	0.34 0.51	B.T., Børsen, Ekstra Bladet, Jyllands-Posten, Politiken, Süddeutsche Zeitung, Landbote	$\geq 2, \geq 0.83$
BUDG = f(PS,NR,CI,PROFIT)	PS*NR*(CI + PROFIT) PS*NR + PS*ci*profit = PS*(NR + profit*ci)	0.91 0.83 0.80 0.84	0.55 0.61 0.37 0.69	Børsen, Jyllands-Posten, Politiken, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Le Temps, Landbote, <i>Die Welt</i>	$\geq 1, \geq 0.77$

Note: Intermediate solutions; assumptions CI present and nr present (traditional financial commitment hypotheses). Cut-off values are required to specify the truth tables in fsQCA 2.0. The outcome is set to 1 (present) if a configuration (row in the truth table) complies with the defined frequency and consistency cut-off values. Titles in italics are true violations of the set relation. Capital letters indicate a membership in the set, i.e. a fuzzy value of more than 0.5, and lower case letters indicate non-membership in the set. * means logical AND; + means logical OR. ¹Setting the cut-off values for frequency at ≥ 2 (cases) and for consistency at ≥ 0.90 leads to the solution term PS*NR*CI with consistency: 0.9 and coverage: 0.5.

Table 4. *Sufficient paths to the negated outcomes ‘journ’ and ‘budg’*

Model tested	Solution terms	Consistency	Coverage	Titles	Cut-off values (frequency, consistency)
journ = f(PS,AD,NR,CI)	ps*ad*nr	0.97	0.45	City, Leggo, Metro, 20minutes, Métro	$\geq 1, \geq 0.95$
budg = f(PS,AD,NR,CI)	ps*ad	0.90	0.55	Leggo, 20 minutes, Le Parisien, Métro	$\geq 1, \geq 0.90$
journ = f(PS,NR,CI,PROFIT)	ps*nr	0.97	0.52	City, Leggo, Metro, 20minutes, Métro	$\geq 1, \geq 0.90$
budg = f(PS,NR,CI,PROFIT)	ps	0.89	0.57	Leggo, 20minutes, Le Parisien, Métro	$\geq 1, \geq 0.82$

Note: Intermediate solutions; assumptions CI and NR present, ps present (hypercompetition hypotheses and low resources). Cut-off values are required to specify the truth tables in fsQCA 2.0. The outcome is set to 1 (present) if a configuration (row in the truth table) complies with the defined frequency and consistency cut-off values. Titles in italics are true contradictions. Capital letters indicate a membership in the set, i.e. a fuzzy value of more than 0.5, and lower case letters indicate non-membership in the set. * means logical AND; + would mean logical OR.

Discussion

Although QCA is fruitfully applied within sociology and political science tests of hypothesis are rare or merely descriptive in nature, i.e. where and whether the assumed relationship is found in the empirical data as well. We try to evaluate theory by comparing the theoretical solutions with the empirical solutions. As a tentative test criterion consistency scores of both solutions are compared (Schneider & Wagemann, in press). In essence, H1 and H2 can be formally written as follows:

$$H1: nr*CI \rightarrow JOURN (0.52, 0.31); \quad nr*CI \rightarrow BUDG (0.59, 0.35)$$

$$H2: nr*CI*PROFIT \rightarrow JOURN (0.64, 0.14); \quad nr*CI*PROFIT \rightarrow BUDG (0.65, 0.14)$$

None of the presented empirical solutions are formally congruent with these terms. In addition, the consistency and coverage scores in parenthesis indicate that the traditional assumption of financial commitment does not fit the empirical data examined in this paper. All consistency scores are way below the acceptance level of 0.8. Of course, this does not mean that high competition (intensity) has no effect on financial commitment. We find that a high number of competitors in combination with high competition intensity are a sufficient condition for a high share of full-time journalists across all contexts. Sole exceptions are Swiss national dailies. In contrast to research on financial commitment in the U.S. the condition ‘number of competitors’ is crucial in Europe. Thus, it seems that financial commitment into news is not strictly bound to non-normal profits found in narrow oligopolies – at least in Europe – as Lacy (1992, p. 14) assumed. Financial commitment into news production seems to apply to a wider range of profit levels. In essence, the whole relationship of profit and financial commitment is more complex. Indeed, the level of financial commitment might be a function of past profits but it is also dependent on the management strategy and advance planning. Thus, longitudinal studies are required to test whether the explanatory power of low past profits for high financial commitment might be due to the

special context of the study taking place during an economic downturn. Our study solely shows that the level of past profit is of minor importance regarding the assumption of the financial commitment approach and, especially, if compared to the overall availability of resources measured as the share of ad expenditures into the press sector. This context factor 'press system' is a ubiquitous element of all sufficient conditions and at the same time a necessary condition for high editorial budgets. It was introduced in order to 'control' for the overall resource availability which is an important determinant of financial commitment. In sum, the potential for and the level of financial commitment in a market depends on the number of competitors and, at least to some extent, on the competition intensity in terms of proximity of market shares. In addition, the financial commitment of the investigated newspapers in a market is not only a function of competition but also of the amount of resources available to the media firms.

The test of the outcomes of low financial commitment in the study at hand reveals that the data does not fit the notion of hypercompetition reducing resource allocation on an organizational level as argued by Hollifield and others. In contrast, high competition in terms of number of newspapers and intensity ($NR*CI$) is a sufficient condition for high financial commitment measured as the share of full-time journalists in a newsroom. With regard to the limitations of the study a critical remark is necessary. The solutions for low financial commitment cover almost exclusively free daily newspapers. Low organizational resources are part of their business model (Bakker, 2002). Thus, it remains for speculation whether few competitors in a non-press system are a sufficient condition for low financial commitment or whether it is simply characteristic of the cases examined.

In general, the results presented in this study are limited to the cases examined. We were not able to fully cover every market with our data. However, we do not think that the patterns found would change. The results are, at least, partially consistent across different contexts. Still, it remains for speculations. Even counterfactual analysis as a way to deal with

remainders in QCA cannot reveal general patterns that lie beyond the sample of this study. Thus, the results and corresponding interpretations are tentative even though the cases were purposefully selected in order to address the requirements of the financial commitment model.

Nevertheless, the study is a first test of the financial commitment model in Europe and, as such, within different contexts than the traditional line of research. The context-sensitiveness of theoretical assumptions of the middle range is a main concern of comparative research. This study reveals that even within Europe there are differences across contexts notwithstanding the overall pattern that was found. But it is not only the context-sensitiveness that implies complexity. After all, there are many discussions about media markets being ‘fuzzy’ and two sided (Anderson & Gabszewicz, 2006; Kaiser & Wright, 2006; Lacy, 2004, Lacy, 1993). In addition, market forces may be entangled by intermedia competition (Dimmick, Patterson, & Albarran, 1992; Lacy, 1988) and a convergent environment (Wirth, 2006). Hence, the relationship of structure, conduct, and performance is complex and multidimensional. Future research should set out to unravel such complexities, continuing while contemporaneously broadening existing research and theory. This study is a first step in this direction. In particular, it is a first attempt to introduce fsQCA to the field of media economics. Its ability to unravel causal conjunctures is as fruitful to the field as its qualification for studies with small to medium-sized samples. This is of utmost importance when dealing with social phenomena that are naturally limited in numbers (Rihoux, 2006).

References

- Anderson, S. P., & Gabszewicz, J. J. (2006). The media and advertising: A tale of two-sided markets. In V. A. Ginsburgh & C. D. Throsby (Eds.), *Handbooks in economics: Vol. 25. Handbook of the economics of art and culture* (pp. 567–614). Amsterdam & Oxford, UK: North-Holland.
- Bakker, P. (2002). Free daily newspapers – business models and strategies. *International Journal on Media Management*, 4(3), 180–187.
- Becker, L. B., Hollifield, C. A., Jacobsson, A., Jacobsson, E.-M., & Vlad, T. (2009). Is more always better?: Examining the adverse effects of competition on media performance. *Journalism Studies*, 10(3), 368–385.

- Berg-Schlosser, D., & Cronqvist, L. (2005). Macro-quantitative vs. macro-qualitative methods in the Social Sciences: An example from empirical democratic theory employing new software. *Historical Social Research*, 30(4), 154–175.
- Busterna, J. C. (1980). Ownership, CATV and expenditures for local television news. *Journalism Quarterly*, 57(Summer), 287–291.
- Chen, R., Thorson, E., & Lacy, S. (2005). The impact of newsroom investments on newspaper revenues and profits: Small and medium newspapers, 1998-2002. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(3), 516–532.
- Cho, H. (2000). *The impact of newspaper competition and ownership on resource allocation : a study in japan*: Michigan State University, Dept. of Mass Media, Ph.D. dissertation.
- Cho, S., Thorson, E., & Lacy, S. (2004). Increased circulation follows investments in newsroom. *Newspaper Research Journal*, 25(4), 26–39.
- Cooper, B., & Glaesser, J. (2011). Paradoxes and pitfalls in using fuzzy set QCA: Illustrations from a critical review of a study of educational inequality. *Sociological Research Online*, 16(3), 1–8. Retrieved from <http://www.socresonline.org.uk/16/3/8.html>
- Dimmick, J. W., Patterson, S. J., & Albarran, A. B. (1992). Competition between the cable and broadcast industries: A niche analysis. *Journal of Media Economics*, 5(1), 13–30.
- Goertz, G. (2003). *Necessary conditions: Theory, methodology and applications*. Lanham, Md: Rowman & Littlefield.
- Goertz, G. (2006). Assessing the trivialness, relevance, and relative importance of necessary or sufficient conditions in social science. *Studies in Comparative International Development*, 41(2), 88–109.
- Goertz, G., & Mahoney, J. (2005). Two-level theories and fuzzy-set analysis. *Sociological Methods & Research*, 33(4), 497–538.
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Communication, society and politics. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hollifield, C. A. (2006). News media performance in hypercompetitive markets: An extended model of effects. *International Journal on Media Management*, 8(2), 60–69.
- Humphreys, P. (2012). A political scientist's contribution to the comparative study of media systems in Europe: A response to Hallin and Mancini. In N. Just & M. Puppis (Eds.), *Trends in communication policy research* (pp. 157-176). Bristol: Intellect.
- Kaiser, U., & Wright, J. (2006). Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry. *International Journal of Industrial Organization*, 24(1), 1–28.
- Katz, A., Vom Hau, M., & Mahoney, J. (2005). Explaining the great reversal in Spanish America: Fuzzy-set analysis versus regression analysis. *Sociological Methods & Research*, 33(4), 539–573.
- Kohn, M. L. (1987). Cross-national research as an analytic strategy. *American Sociological Review*, 52(6), 713–731.
- Lacy, S. (1988). The impact of intercity competition on daily newspaper content. *Journalism Quarterly*, 65(2), 399–406.
- Lacy, S. (1992). The financial commitment approach to news media competition. *Journal of Media Economics*, 5(2), 5–21.
- Lacy, S. (1993). Understanding and serving readers: The problem of fuzzy market structure. *Newspaper Research Journal*, 14(2), 55–67.
- Lacy, S. (2004). Fuzzy market structure and differentiation: One size does not fit all. In R. G. Picard (Ed.), *JIBS Research report Series. Strategic responses to media market changes* (pp. 83–97). Jönköping: Jönköping International Business School.

- Lacy, S., & Blanchard, A. (2003). The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(4), 949–968.
- Lacy, S., & Riffe, D. (1994). The impact of competition and group ownership on radio news. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 71(3), 583–593.
- Lacy, S., & Simon, T. F. (1993). *The economics and regulation of United States newspapers*. Norwood, NJ: Albex.
- Lacy, S., Atwater, T., & Qin, X. (1989). Competition and the allocation of resources for local television news. *Journal of Media Economics*, 2(1), 3–14.
- Lacy, S., Fico, F., & Simon, T. (1989). Relationships among economic, newsroom, and content variables: A path model. *Journal of Media Economics*, 2(2), 51–66.
- Litman, B. R., & Bridges, J. (1986). An economic analysis of daily newspaper performance. *Newspaper Research Journal*, 7(3), 9–26.
- Livingstone, S. M. (2003). On the challenges of cross-national comparative media research. *European Journal of Communication*, 18(4), 477–500.
- Luoma, P. (2006). Social sustainability of community structures:: A systematic comparative analysis within the Oulu Region in Northern Finland. In B. Rihoux & H. Grimm (Eds.), *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis. Beyond the quantitative-qualitative divide* (pp. 237–262). New York N.Y: Springer.
- McNulty, P. J. (1968). Economic theory and the meaning of competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 82(4), 639–656.
- Picard, R. G. (2002). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. G., & Russi, L. (2012). Comparing media markets. In F. Esser & T. Hanitzsch (Eds.), *ICA handbook series. The handbook of comparative communication research* (pp. 234–248). London: Routledge.
- Powers, A. (1993). Competition, conduct, and ratings in local television news: Applying the industrial organization model. *Journal of Media Economics*, 6(2), 37–44.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2005). *From fuzzy sets to crisp truth tables* (Working Paper No. WP2004-28). Retrieved from http://www.compass.org/files/WPfiles/Raginfztt_April05.pdf
- Ragin, C. C. (2006a). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291–310. doi:10.1093/pan/mpj019
- Ragin, C. C. (2006b). The limitations of net-effects thinking. In B. Rihoux & H. Grimm (Eds.), *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis. Beyond the quantitative-qualitative divide* (pp. 13–41). New York N.Y: Springer.
- Ragin, C. C. (2007). *Fuzzy sets: Calibration versus measurement* (Compass Working Paper No. WP2007-44). Retrieved from <http://www.compass.org/files/WPfiles/Ragin2007.pdf>
- Ragin, C. C. (2008a). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008b). *User's guide to fuzzy set / Qualitative Comparative Analysis 2.0*. Tucson, AZ. Retrieved from <http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/download/fsQCAManual.pdf>

- Rihoux, B. (2006). Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods: Recent advances and remaining challenges for social science research. *International Sociology*, 21(5), 679–706.
- Sánchez-Tabernero, A., & Carvajal, M. (2002). *Media concentration in the European market: New trends and challenges*. Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (in press). *Set-Theoretic Methods: A user's guide for Qualitative Comparative Analysis and Fuzzy Sets in social science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- St. Cyr, C., Lacy, S., & Guzman-Ortega, S. (2005). Circulation increase follows investment in newsrooms. *Newspaper Research Journal*, 26(4), 50–60.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- van Cuilenburg, J. (1999). On competition, access and diversity in media, old and new: Some remarks for communications policy in the information age. *new media & society*, 1(2), 183–207.
- van der Wurff, R., & van Cuilenburg, J. (2001). Impact of moderate and ruinous competition on diversity: The Dutch television market. *Journal of Media Economics*, 14(4), 213–229.
- Wirth, M. O. (2006). Issues in media convergence. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 445–462). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beitrag 3

Krebs, I., Russi, L. & Siegert, G. (2012). Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien. Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs Europäischen Ländern. In: C. Kolo, T. Döbler & L. Rademacher (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* (S. 361–378). Baden-Baden: Nomos.

Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien

Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs Europäischen Ländern

Isabelle Krebs / Loris Russi / Gabriele Siegert

1 Einleitung

Die Feststellung, Medien seien gleichzeitig Kultur- und Wirtschaftsgüter, basiert auf zwei unterschiedlichen funktionalen Bezugsrahmen moderner Gesellschaften, der marktwirtschaftlichen Organisation des Mediensystems einerseits und den Massenmedien als zentralen Selbstbeobachtungsinstanzen der Gesellschaft andererseits. Die daraus abgeleiteten ökonomischen und publizistischen Funktionen korrespondieren mit den Ansprüchen an die Wertschöpfung eines Mediensystems. Der Wertschöpfungsbegriff schließt unmittelbar hier an. Die Debatte zum Begriff Public Value und dessen Institutionalisierung in politischen Prozessen wie den Dreistufentests können als Beispiele für die Relevanz gesellschaftlicher Wertschöpfung angeführt werden. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Forderungen der Verleger nach einem Leistungsschutzrecht mit der Begründung, dass die Presse im Besonderen, aber auch die anderen traditionellen Massenmedien, Träger und Verfechter gesellschaftlicher Wertschöpfung seien.

Vor dem Hintergrund technologischer und struktureller Veränderungen der Medienbranche und des Nutzungsverhaltens ist daher die Frage zu klären, ob diese Rollenzuschreibungen in der Branche entsprechend vertreten, umgesetzt und wahrgenommen werden. Konkret gilt es gerade auch unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise zu ermitteln, inwieweit ökonomische Ziele und Marktorientierung mit dem gesellschaftlichen Auftrag vereinbart werden. Der vorliegende Beitrag widmet sich diesem „erweiterten“ über ein rein ökonomisches Verständnis hinausgehenden Wertschöpfungsbegriff und beschäftigt sich einerseits mit der Frage, welche Ziele Medienorganisationen verfolgen und inwieweit hierbei Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung Berücksichtigung finden und andererseits, wie die Leistung und Funktionserfüllung durch die Bevölkerung beurteilt wird. Um die Wertschöpfung eines Mediensystems abbilden zu können, wird also nicht nur die Produzenten-, sondern auch die Publikums-sicht berücksichtigt.

Zu diesem Zweck wurden in sechs europäischen Ländern sowohl Medienverantwortliche zu den Funktionen ihrer Medien und zu ihren konkreten Zielen sowie das Publikum zur Leistung und Funktionserfüllung von Medienorganisationen befragt.

2 Theoretische Grundlagen

Funktionen und damit verbundene gesellschaftliche Wertschöpfung sind Aufgaben, die Massenmedien erfüllen sollen (normativ, vgl. z.B. Burkart 2002: 390ff.). Sie beschreiben aber ebenso Leistungen, die real erbracht werden (vgl. Bonfadelli 2010: 134; Ronneberger 1974: 198). Die gesellschaftliche Wertschöpfung beschreibt daher zwei Seiten einer Medaille: Der Soll-Wert im Sinne von Ansprüchen an ein Mediensystem und der Ist-Wert als tatsächlich erbrachte Leistungen. Aus demokratietheoretischer Sicht sollten Anspruch und Leistung möglichst übereinstimmen (vgl. McQuail 1992).

Die gesellschaftlichen Ansprüche an Massenmedien sind in sogenannten Funktionskatalogen zusammengeführt (vgl. Ronneberger 1974; Burkart 2002) und leiten sich aus einem übergeordneten „Dienst“ für die Gesellschaft ab (vgl. Rager / Weber 1992: 357). In Journalisten-Enqueten werden diese Funktionen als Leitbilder journalistischer Tätigkeiten operationalisiert und abgefragt, um daraus Schlüsse über die journalistische Orientierung der einzelnen Individuen oder in aggregierter Form über die Ausrichtung der Journalisten in einem Mediensystem zu ziehen (vgl. Scholl / Weischenberg 1998; Weischenberg et al. 2006; Donsbach / Patterson 2003; Weaver et al. 2007). In der Kommunikatorforschung gründet diese Vorgehensweise auf den Entstehungsbedingungen von Medieninhalten als der Leistung von Massenmedien (vgl. Esser 1998). Neben den individuellen Werten und Vorstellungen der Journalisten sind auch der gesellschaftliche und institutionelle Kontext entscheidende Determinanten. Auch die konzeptionell an das SCP Paradigma angelehnten Ansätze und Studien zur Medienperformanz in der Medienökonomie und -politik argumentieren in ähnlicher Weise; Kontext, Marktstruktur und Marktverhalten bedingen die Leistung als Ergebnis eines Medienmarktes oder -systems (vgl. McQuail 1992; Wirth / Bloch 1995). Auch in diesen Forschungsrichtungen muss die Bewertungsgrundlage dabei nicht per se eine rein Ökonomische sein. Normen wie Vielfalt und Qualität, abgeleitet aus den gesellschaftlichen Funktionen, werden mindestens gleichwertig behandelt. Sowohl für die Kommunikatorforschung als auch für die Medienökonomie gilt daher, dass der Prozess hinter der Entstehung des Angebots, welcher die Leistung eines Mediensystems und damit dessen

gesellschaftliche Wertschöpfung determiniert, von entscheidender Bedeutung ist.

Aus ökonomischer Sicht muss jedoch festgehalten werden, dass vom Medienmanagement in erster Linie nicht erwartet wird, dass gesellschaftliche Ansprüche erfüllt werden. Vielmehr gilt die Orientierung am ökonomischen Prinzip (vgl. Schumann / Hess 2006: 3) sowie am Markterfolg (vgl. Siegert 2002: 173). Die Bedienung der Nutzerpräferenzen ist dabei zentral. Es stellt sich daher für die Leistungserstellung und -erbringung die Frage nach den Zielen einer Organisation. Im Medienmanagement werden ökonomische und publizistische Formal- und Sachziele der Medienorganisationen analog dem dualen Gutscharakter unterschieden (vgl. Karmasin 1998; Chan-Olmsted 2006). Die Sachziele beschreiben den Gegenstandsbereich des Handelns, also die Herstellung, das Bündeln und Distribuieren von Medieninhalten (ökonomisch) von hoher publizistischer Qualität (publizistisch). Die Formalziele meinen den Zweck des Handelns (zugespitzt: Informieren vs. Gewinnmaximierung) und lehnen sich daher stark an die Funktionen an (vgl. Schumann / Hess 2006: 17; Sjurts 2005: 7). „In Medienunternehmen können Formalziele insbesondere betriebswirtschaftlichen oder publizistischen bzw. künstlerischen Ursprungs sein“ (Schumann / Hess 2006: 17). Wie angedeutet, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Profitmaximierung jedoch übergeordnetes Ziel. Das Erwirtschaften von Einnahmen zur Deckung der anfallenden Kosten der Leistungserbringung, einschließlich einer Rendite für das eingesetzte Kapital, ist die Grundlage jeder privatwirtschaftlichen Organisation. Das entsprechende Ziel ist also fundamental. Ökonomische und publizistische Ziele müssen sich jedoch nicht diametral entgegenstehen, sie richten sich vereinfacht ausgedrückt an zwei organisatorisch getrennte Bereiche, die jeweils spezifische Leistungen erbringen (vgl. Altmeppen 2006). Entman (2005: 58) fasst die Ziele traditioneller Medienorganisationen entsprechend wie folgt zusammen: „(1) Reporting on important events, people, and issues, particularly those involving governmental institutions and actors, in ways that are accurate and balanced, and (2) generating sufficient advertising and circulation revenue to make a profit regarded by the stock market or private owners as acceptable“. Auf Organisationsebene determinieren also die Zielsetzung und die Maßnahmen zur Zielverwirklichung die Wertschöpfung und Funktionserfüllung eines Mediensystems.

Dieses Spannungsfeld ist auch nicht nur in Modellen der journalistischen Einflussphären oder in managementtheoretischen und industrieökonomischen Ansätzen zur Organisation und Leistung in einem Markt inte-

griert. Vielmehr werden die Doppelfunktion von Massenmedien und eine unterstellte Zielhierarchie im Sinne ökonomischer vor publizistischer Ausrichtung auch in kritischen Debatten zur Medienleistung in demokratischen Gesellschaften (Medienkonzentration und Kommerzialisierung) diskutiert (vgl. Meier / Trappel 1998; Knoche 2001). Für den vorliegenden Beitrag ist jedoch weniger die paradigmatische Richtung zentral, sondern die Tatsache, dass sich die Leistungen von Medienorganisationen angebotsseitig auf organisationale Strukturen und strategische Ausrichtungen sowie Ziele zurückführen lassen.

Die ausschließliche Beschreibung von Leistungen und Ansprüchen oder deren Determinanten erlaubt allerdings noch keine Bewertung. Hierzu bedarf es einer Bewertungsgrundlage, welche aus den Funktionen normativ abgeleitet werden kann. Solche normativen Setzungen bedürfen zuerst der Klärung des funktionalen Bezugsrahmens (vgl. Burkart 2002: 381). Die Definition von Normen wie Qualität und Vielfalt werden aus dem Funktionskontext demokratisch verfasster Gesellschaften abgeleitet. Aus ökonomischer Sicht ist eine kollektive Setzung solcher Aufgaben, die ein System erfüllen soll, unter Verweis auf den methodologischen Individualismus zurückzuweisen (vgl. Heinrich 2010; Fu 2003). Die Konsumentenpräferenzen bilden die alleinige Bewertungsgrundlage. Anders als aus kritischer Warte heraus betrachtet (vgl. Jarren / Meier 2001), schließt die Nachfrageorientierung die Ausrichtung an gesellschaftlich relevanten Normen und Werten jedoch keineswegs aus. Gerade bei journalistisch ausgerichteten Medienorganisationen findet sich oft eine Wertorientierung, die sich stark mit journalistischen Werten und Normen deckt (vgl. Sylvie 2007; Weaver et al. 2007; Weischenberg et al. 2006; Patterson 1998). Im vorliegenden Beitrag wird daher ebenfalls die Nachfrage zur Beurteilung der gesellschaftlichen Wertschöpfung durch die Massenmedien herangezogen, weil erstens die Nachfrageorientierung der Medienorganisationen deren ökonomisches Bestehen gewährleistet und zweitens, weil auch gesellschaftliche Wertschöpfung und Aufgaben ihren Zweck für den demokratischen Prozess nur erfüllen, sofern die Leistung der Medien auf entsprechende Resonanz beim Publikum stößt (vgl. Frank / Klingler 1987).

3 Forschungsfragen

Wie dargelegt determinieren die Zielsetzungen von Medienorganisationen deren Leistungserbringung und damit die Wertschöpfung und Funktionserfüllung eines Mediensystems insgesamt. Entsprechend wird zunächst für die Angebotsseite folgende Forschungsfrage formuliert:

Welche Ziele verfolgen Medienorganisationen und inwiefern berücksichtigen sie dabei Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung?

Um die Leistungs- und Funktionserfüllung umfassend abbilden zu können, muss in einem weiteren Schritt die Nachfrage einbezogen werden. Die Bedienung der Nutzerpräferenzen ist einerseits für Medienorganisationen zentral, andererseits aber auch für die Legitimation ihrer Leistung für die Gesellschaft. Somit zielt folgende Forschungsfrage auf die Nachfrageseite ab:

Wie beurteilt die Bevölkerung die Leistung und die Funktionserfüllung im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung von Medienorganisationen?

4 Methode und Operationalisierung

Die in diesem Beitrag präsentierten Ergebnisse sind Teil eines interdisziplinären Forschungsprojektes¹. Als Untersuchungsobjekte dienen die reichweitenstärksten, auf Informationsvermittlung fokussierten Tages-, Wochenzeitungen und TV-Programme sowie das Publikum in sechs europäischen Ländern. Die Länderauswahl folgt der Mediensystemtypologie von Hallin und Mancini (2004), und umfasst einen Vertreter des liberalen Typs (Großbritannien), drei demokratisch-korporatistische (Dänemark, Deutschland und Schweiz) sowie zwei polarisiert-pluralistische Mediensysteme (Italien und Frankreich). Diese Auswahl zielt auf eine Varianz der verschiedenen Kontexte ab und erlaubt es gegebenenfalls, Unterschiede in den Daten zu identifizieren und darauf zurückzuführen. Für die Auswahl regionaler Zeitungen und TV-Programme wurde das geographische Gebiet anhand der größten Metropolregionen in den untersuchten Ländern definiert: Berlin, Kopenhagen, London, Paris, Rom und Zürich. Metropolregionen wurden aufgrund ihrer wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Relevanz als Ansatzpunkte für die regionale Eindämmung und Vergleichbarkeit der Angebote ausgewählt. Die Aus-

¹ Die Durchführung erfolgte innerhalb des nationalen Forschungsschwerpunkts NCCR Democracy „Herausforderungen für die Demokratie im 21. Jahrhundert“, gefördert durch den Schweizerischen Nationalfonds. Weitere Informationen finden sich unter: www.nccr-democracy.uzh.ch.

wahl der Medientitel folgte entsprechend der erwähnten Systematik: Reichweite und Fokus auf Informationsvermittlung in den jeweiligen Metropolregionen. In die Auswahl gehen daher regionale und nationale Angebote aus den Bereichen Tageszeitungen (Qualitäts-, Boulevard und Gratiszeitungen), Nachrichtenmagazine (wöchentlich) sowie Fernsehnachrichtensendungen öffentlicher oder privater Veranstalter ein. Insgesamt umfasst die Auswahl 100 Medientitel (ca. 12-19 pro Land).

Um die Ziele und Funktionen auf der Angebotsseite zu erfassen, wurden standardisierte Online-Befragungen mit Führungskräften (oder deren Stellvertreter) und Chefredakteuren (oder deren Stellvertreter) in allen sechs Metropolregionen durchgeführt. Die Termine für die Befragungen wurden zuvor vereinbart und das Ausfüllen des Fragebogens in der jeweiligen Landessprache (in Dänemark englisch) telefonisch begleitet. Beide Maßnahmen dienten dazu, das Engagement und den Rücklauf zu erhöhen. Insgesamt wurde ein zufriedenstellender Rücklauf von 58 % (N=58) erzielt. Für die Schweiz (N=21 inklusive deutsch und französisch sprachiger Titel), Dänemark (N=12) und Frankreich (N=11) trifft dies im Einzelnen zu, während in Deutschland (N=6) und Italien (N=6) weniger Interviews geführt werden konnten. In Großbritannien fiel der Rücklauf sehr gering aus (N=2). Dies lässt sich teilweise mit der Auswahl der Medienverantwortlichen erklären, da nur Führungskräfte und Chefredakteure in die Stichprobe eingeschlossen wurden und Zielpersonen vergleichbare Rollen in ihren Organisationen innehaben mussten.

Gleichzeitig zur Befragung der Medienverantwortlichen wurden in den Metropolregionen und auf nationaler Ebene repräsentative Publikumsbefragungen durchgeführt. Die Stichprobenauswahl und die Durchführung in der jeweiligen Landessprache wurden von einem internationalen Umfrageinstitut vorgenommen. In Bezug auf Alter, Geschlecht und Wohnort sind die Stichproben repräsentativ und setzen sich in den Metropolregionen und entsprechenden Ländern wie folgt zusammen: Berlin (regionale Stichprobe N=741, nationale Stichprobe N=1482), Kopenhagen (N=749, N=1489), London (N=740, N=1494), Paris (N=741, N=1495), Rom (N=738, N=1459), und Zürich (N=748, N=1523). Die Befragung erfolgte innerhalb von vier Monaten in zwei Wellen (Panel). In der ersten Welle wurde der Fokus auf die Einschätzungen bezüglich Printtiteln gelegt, während in der zweiten Welle die Einschätzung der meistgenutzten TV-Programme abgefragt wurde.

Publikum und Medienverantwortlichen wurden dieselben Items vorgelegt. Die Organisationsziele (vgl. Weaver et al. 2007; Demers 1996) bil-

den hier natürlich eine Ausnahme. Die Einschätzung des Publikums und der Medienverantwortlichen betreffend die gesellschaftliche Wertschöpfung und Funktionserfüllung wurden mittels sogenannter „functional value“ Items abgefragt, die bereits in repräsentativen Journalistenumfragen angewandt wurden (vgl. Weaver et al. 2007; Weischenberg et al. 2006). Die Medienverantwortlichen wurden gebeten, ihre eigenen Medientitel zu bewerten: „Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden gesellschaftlichen Aufgaben von Ihrem Medium erfüllt werden“. Diese Frage wurde nur Chefredaktoren gestellt oder für den Fall, dass kein Chefredakteur für das Interview zur Verfügung stand, der wirtschaftlich verantwortlichen Führungskraft (N=38). Dem Publikum wurde dieselbe Frage bezüglich ihrer bevorzugten Zeitungstitel und Fernsehnachrichtenprogramme vorgelegt. Für die Beantwortung der Fragen wurde jeweils eine fünfstufige Likert Skala „1 – unwichtig“ bis „5 – sehr wichtig“ herangezogen. Um Recency- und Primacy-Effekten entgegenzuwirken, wurden die Items zufällig rotiert. Da es sich bei den Antworten der Medienverantwortlichen um Selbsteinschätzungen handelt, ist dem Problem sozialer Erwünschtheit der Antwortvergabe im Sinne einer Überbewertung gesellschaftlich relevanter Aufgaben und Ziele Rechnung zu tragen. Es ist zudem angebracht von Selbsteinschätzung zu sprechen, denn es handelt sich nicht um eine Betrachtung real erbrachter Leistungen. Für den Vergleich der Angebots- und Nachfrageseite werden ANOVA Mittelwertvergleiche durchgeführt.

5 Ergebnisse

Zunächst werden die Gewichtungen der unterschiedlichen Organisationsziele betrachtet, weil sie als Basis der Leistungserbringung und somit der Funktionserfüllung fungieren. Anschließend werden die Selbst- und Fremdwahrnehmung bezüglich der Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung der untersuchten Medienunternehmen analysiert. Die Einschätzungen der Medienverantwortlichen zur Wichtigkeit unterschiedlicher Zielsetzungen (vgl. Tabelle 1) zeigen, dass Gewinnziele leicht hinter publizistischen Zielen stehen. So zeigt die Betrachtung der Mittelwerte über alle Kontexte und Mediengattungen hinweg, dass „journalistische Arbeit in hoher, überdurchschnittlicher Qualität“, mit einem Mittelwert von 4,60 als am wichtigsten bewertet wurde. Demgegenüber rangiert das Ziel „hoher, überdurchschnittlicher Gewinn“ (3,60) an letzter Stelle. Auch die Beeinflussung der politischen Tagesordnung und Themensetzung (3,66) wird als wenig relevantes Ziel angesehen. Das ebenfalls ökonomisch relevante Ziel „Ansprache eines möglichst großen Publikums“ (4,31) wurde hingegen als zweitwichtigstes benannt. Betrachtung

tet man diese Ergebnisse unter Einbezug der jeweils erhobenen Standardabweichung, ist eine Differenzierung der ermittelten Werte nötig. Während sich die Medienverantwortlichen gesamthaft bezüglich der Wichtigkeit der journalistischen Arbeit weitgehend einig sind, deuten die Standardabweichungen betreffend Meinungsführerschaft (1,3) und hoher, überdurchschnittlicher Gewinn (1,4) auf heterogene Einschätzungen hin. Eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse erlaubt die Auswertung nach Mediengattung: Während die Bewertungen bezüglich der Meinungsführerschaft durch die Medienverantwortlichen für Print (MW = 3,64) und TV (MW = 3,69) homogen ausfallen, weist die Standardabweichung (1,2 und 1,6) dennoch auf gewisse Unterschiede der einzelnen Bewertungen hin. Eine mögliche Erklärung hierfür findet sich in der Zusammensetzung der Stichprobe.

So ist im Bereich TV eine deutliche Dominanz von Medienorganisationen mit einem öffentlichen Auftrag zu verzeichnen. Gesamthaft sind elf Medienverantwortliche einer solchen zuzuordnen, während nur zwei Experten einer rein privat organisierten Medienorganisation entstammen. Dadurch lässt sich unter Einbezug der Besonderheiten des öffentlichen Fernsehens partiell die Heterogenität der Einschätzung erklären. So kann vor allem im Bereich der Nachrichtensendungen die Informationsvermittlung und neutrale Berichterstattung als ein zentrales Element des öffentlichen Auftrages gesehen werden. Das Erstreben einer politischen Meinungsführerschaft scheint vor diesem Hintergrund von geringerer Relevanz vor allem für die öffentlichen Fernsehsender. Stärkere Abweichungen lassen sich betreffend der Einschätzungen des hohen, überdurchschnittlichen Gewinns aufzeigen. So wird nicht nur die Wichtigkeit der Gewinnziele für die Mediengattung Print (MW = 3,98) im Vergleich zu TV (MW = 2,31) deutlich höher eingeschätzt, Erstere weist auch eine deutlich geringere Standardabweichung auf (0,9) als innerhalb des Mediums TV (2,0). Dies wird durch die Organisations- und Finanzstruktur von öffentlichen Sendern bedingt, die nicht auf Gewinn hin ausgerichtet sind. Privat organisierte Medienunternehmen können dagegen nicht auf eine Gebührenfinanzierung zurückgreifen, sondern müssen sich hauptsächlich über Werbeeinnahmen finanzieren, weshalb sie Gewinnziele höher bewerten.

Dass die Funktionserfüllung im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung für alle Fernsehsender eine wichtige Rolle spielt, zeigen die Bewertungen zum Ziel „journalistische Arbeit in hoher, überdurchschnittlicher Qualität“. Diesem Ziel wurde durchweg von allen Befragten, auch von denen des privaten Sektors, die höchste Wichtigkeit attestiert (5,00). Dies zeigt,

dass nicht nur die öffentlichen, sondern auch die privaten Sender, bezüglich ihrer Nachrichtensendungen ein primäres Qualitätsziel verfolgen. Auch die Einzelauswertung im Bereich Print zeigt, dass Qualitätsziele eindeutig am höchsten bewertet wurden (4,49), diese jedoch in den Einschätzungen hinter dem Bereich TV etwas zurückstehen und auch weniger homogen ausgefallen sind (0,8). Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass die Medienverantwortlichen mit ihren Einschätzungen betreffend der Zielsetzung ein deutliches Zeichen für die Qualität der journalistischen Arbeit setzen.

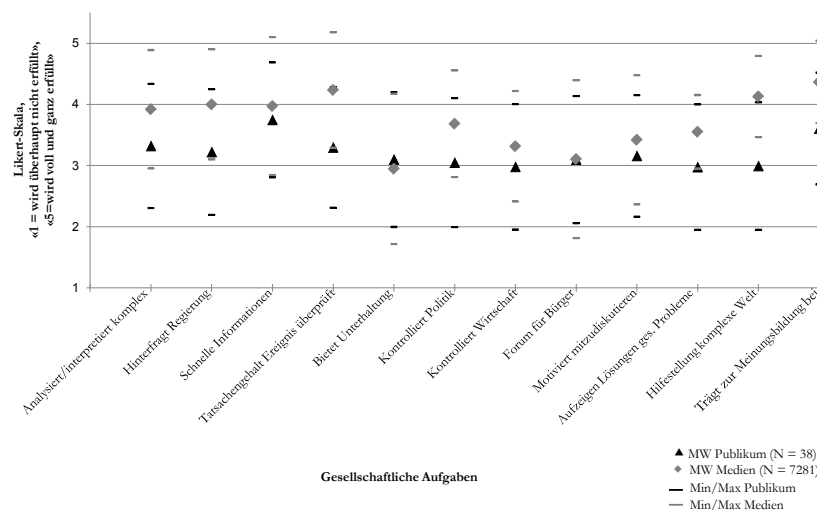
Tabelle 1: Relevanz der Ziele der untersuchten Medienunternehmen

Ziele	Mittelwert (SA) Gesamt (N=58)	Mittelwert (SA) Print (N=45)	Mittelwert (SA) TV (N=13)
Hoher, überdurchschnittlicher Gewinn	3,60 (1,4)	3,98 (0,9)	2,31 (2,0)
Hohe Arbeitsmoral der Mitarbeiter sichern	4,26 (0,7)	4,18 (0,6)	4,54 (0,7)
Ansprache möglichst großen Publikums	4,31 (0,9)	4,24 (1,0)	4,54 (0,8)
Politische Tagesordnung beeinflussen und Themen setzen	3,66 (1,3)	3,64 (1,2)	3,69 (1,6)
Journalistische Arbeit in hoher Qualität	4,60 (0,7)	4,49 (0,8)	5,00 (0,0)

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Angebotsseite und die Nachfrageseite zusammengeführt. Aufgrund der unterschiedlichen Gruppengrößen der Medienverantwortlichen und des Publikums ist bei der Interpretation der Ergebnisse der ANOVA oder t-Tests Vorsicht geboten. Dieser Umstand erlaubt auch keine Feinsegmentierung innerhalb der einzelnen Länder geschweige denn nach Mediengattungen. Eine Aggregatsbetrachtung kann allerdings durchaus vorgenommen werden. Die Einführung einer Kovariaten in die ANOVA Mittelwertvergleiche kann zudem einen wenn auch beschränkten Rückschluss auf mögliche Ländereffekte geben.

Abbildung 1: Aggregierte Bewertungen gesellschaftlicher Aufgaben von Medienverantwortlichen und Publikum



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1 zeigt einen Überblick über die Bewertungen der gesellschaftlichen Aufgaben. Vergleicht man auf dieser Basis die Einschätzungen der Medienverantwortlichen mit jenen des Publikums über alle Länder hinweg, fällt auf, dass Erstere ihre Leistungen durchwegs besser beurteilen. Einzig das Item „bietet Unterhaltung“ bewerten die Rezipienten besser als die Medienverantwortlichen. Dieses Item wird von den Führungskräften als am wenigsten relevant erachtet. Insgesamt sehen alle Führungskräfte ihre gesellschaftlichen Aufgaben vor allem in der Erbringung eines Beitrags zur gesellschaftlichen Meinungsbildung ($MW = 4,37$), des Berichtens über Ereignisse, deren Tatsachengehalt überprüft werden kann ($4,24$), sowie der Hilfe für die Rezipienten, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden ($4,13$). Die dargestellten Intervalle ($MW \pm \text{Standardabweichung}^2$) zeigen allerdings auch, dass die Einschätzungen durchaus variieren. Auch die Antworten der Rezipienten variie-

² Bei angenommener Normalverteilung entspricht dieses Intervall knapp 70 Prozent der Antwortvergaben (68,3%).

ren mit einer Standardabweichung von durchschnittlich ca. 1. Insgesamt zeigen sich hier allerdings weniger große Unterschiede in der Gewichtung der einzelnen Items³ und gemessen an den Skalenwerten sind die Rezipienten mit den Leistungen der Medien recht zufrieden.

Die angesprochenen Unterschiede zwischen der Leistungsbewertung des Publikums und der Medienverantwortlichen sind für einzelne gesellschaftliche Aufgaben deutlicher als für andere. Für die Aufgaben „vermittelt möglichst schnell Information“, „bietet Unterhaltung und Entspannung“, „kontrolliert die Verantwortlichen in der Wirtschaft und ihre Handlungen“, „motiviert normale Leute, bei wichtigen Themen öffentlich mitzudiskutieren“ sowie „gibt normalen Leuten eine Chance, ihre Meinung über Themen von öffentlichem Interesse zum Ausdruck zu bringen“ sind nur geringe Unterschiede in den Bewertungen beider Gruppen auszumachen. Es handelt sich dabei um die Aufgaben, welche von allen Chefredakteuren am niedrigsten bewertet wurden. Diese augenscheinlich geringen oder kaum vorhandenen Unterschiede werden durch statistische Mittelwertvergleiche bestätigt (Tabelle 2). Einzig die Aufgabe „kontrolliert Verantwortliche der Wirtschaft“ bewerten die Chefredaktoren leicht besser als die Rezipienten. Für die übrigen vier angedeuteten Aufgaben ergeben sich keine signifikanten Gruppenunterschiede.

³ Dies ist mitunter auch auf die markant grössere Fallzahl zurückzuführen.

Tabelle 2: Vergleich der Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung aus Sicht von Publikum und Medienverantwortlichen

Gesellschaftliche Aufgaben	ANOVA (F-Wert)	t-Test unabh. SP (T-Wert)	Faktor «Medien / Publikum»	Kovariate «Mediensystem»
Analysiert/interpretiert komplexe Sachverh.	15,22***		13,00***	20,79***
Hinterfragt Regierung	21,64***		21,29***	52,86***
Schnelle Informationen	n.s.			
Tatsachengehalt Ereignis überprüft	34,33***		34,70***	12,92***
Bietet Unterhaltung	n.s.			
Kontrolliert Politik	13,78***		13,51***	37,65***
Kontrolliert Wirtschaft	4,05*		3,91*	23,87***
Forum für Bürger		n.s.		-
Motiviert mitzudiskutieren	n.s.			
Aufzeigen Lösungen ges. Probleme	12,02**		11,84***	16,11***
Hilfestellung in komplexer Welt		-10,49***		-
Trägt zur Meinungsbildung bei		-6,93***		-

Quelle: Eigene Darstellung; * p<0,1, ** p<0,05, ***p<0,01

Die signifikantesten Unterschiede finden sich für die Items „berichtet nur über Ereignisse, deren Tatsachengehalt überprüft werden kann“, „hinterfragt Behauptungen und Aussagen der Regierung“, „analysiert und interpretiert komplexe Sachverhalte“, sowie „kontrolliert die Verantwortlichen in der Politik und deren Handlungen“. Ebenfalls hochsignifikante Unterschiede ergeben die t-Tests zu den Items „hilft den Lesern/Zuschauern, sich in einer komplexen Lebenswelt zurechtzufinden“ und „trägt zur gesellschaftlichen Meinungsbildung bei“. T-Tests für unabhängige Stichproben wurden durchgeführt, weil die Voraussetzung der Varianzhomogenität bei den entsprechenden Items nicht gegeben ist. Insgesamt zeigt sich, dass für die meisten gesellschaftlichen Aufgaben signifikante Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung der Medienverantwortlichen und der Fremdeinschätzung durch das Publikum vorliegen.

Eine Länderauswertung kann aufgrund der kleinen Fallzahl auf der Angebotsseite nicht durchgeführt werden. In Anlehnung an die der Länderauswahl zugrunde liegende Typologie kann allerdings die Einführung der Kovariaten „Mediensystem“ darüber Auskunft geben, ob die Zugehörigkeit zu einem demokratisch-korporatistischen System Einfluss auf die Bewertung der gesellschaftlichen Aufgaben hat und ob nach der Kontrolle der Mediensystemzugehörigkeit die Gruppenunterschiede zwischen Medienverantwortlichen und Publikum im Aggregat bestehen bleiben. Die Kovariate ist eine Dummy-Variable mit den Ausprägungen 1=demokratisch-korporatistisches Mediensystem und 0=polarisiert-pluralistisches Modell. Die Auspartialisierung möglicher Mediensystemeffekte (letzte Spalte in Tabelle 2) ändert nichts an den zuvor rapportierten Gruppenunterschieden. Allesamt bleiben sie vorhanden (zweitletzte Spalte in Tabelle 2). Anhand des Einbezugs der Kovariaten Mediensystem ist jedoch noch nicht geklärt, wie sich die Länder und Gruppen im Einzelnen unterscheiden. Die entsprechenden Ergebnisse können nur wie folgt interpretiert werden: Die Bewertungen der gesellschaftlichen Aufgaben erfolgen in den beiden Typen von Mediensystemen unterschiedlich und die Unterschiede zwischen den Selbsteinschätzungen durch die Medienverantwortlichen und den Fremdeinschätzungen durch das Publikum können weiterhin festgestellt werden.

Ein Blick in die Daten vermag dennoch aufzuzeigen, dass sowohl zwischen den Ländern Unterschiede bestehen, als auch innerhalb der untersuchten Länder Gruppenunterschiede erkennbar sind. Die höhere Einschätzung der Medienverantwortlichen ist über alle Länder und Aufgaben hinweg zu konstatieren. Einzig die Aufgabe „vermittelt Informatio-

nen möglichst schnell“ wird in Dänemark und Italien auch von den Chefredakteuren besser bewertet als vom Publikum. Gleiches gilt in Italien für die Unterhaltungs- und Entspannungsfunktion der Medien. Die Chefredakteure gewichten diese Aufgabe leicht höher als die italienischen Rezipienten. Die dänischen Chefredakteure sind ebenfalls eine Ausnahme die Forumsfunktion betreffend, welche in allen anderen Ländern von Publikum und Medienverantwortlichen relativ tief bewertet wurde. Das dänische Publikum ist im Ländervergleich mit der Kontrollfunktion der Politik und Wirtschaft gegenüber zufriedener und bewertet diese Aufgabe für die Wirtschaft sogar besser als dies die dänischen Medienverantwortlichen tun. Diese Erläuterungen sind rein qualitativer Natur und basieren auf augenscheinlichen Vergleichen zwischen den Gruppen und den untersuchten Ländern mittels deskriptiver Statistik. Die Aussagen sind daher als Tendenzen aufzufassen.

6 Diskussion

Anhand der präsentierten Ergebnisse lässt sich zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage festhalten, dass Medienorganisationen, neben betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, journalistische Werte und Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung fest in ihrem Selbstverständnis verankert haben. Letztere sind zumindest gleichwertig. Besonders deutlich hebt sich der hohe Qualitätsanspruch bezüglich journalistischer Arbeit hervor, sowohl im Printbereich, als auch über die öffentlichen und privaten Fernsehsender hinweg. Der vermeintliche absolute Vorrang betriebswirtschaftlicher Zielsetzung wird in der vorliegenden Untersuchung damit nicht gestützt.

Selbst wenn eine gewisse soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten der befragten Führungskräfte und Chefredakteure angenommen werden darf, erstaunt dieses Ergebnis dennoch. Ansatzweise lässt es sich durch die Berufsrollen und beruflichen Orientierungen von Journalisten erklären (vgl. Marr et al. 2001; Weischenberg et al. 2006; Kaltenbrunner et al. 2007). Wie z.B. Marr et al. (2001: 123) zeigen, verstehen sich Journalisten vor allem als neutrale Berichterstatter, Analytiker und Kritiker und entsprechen damit eher der Tatsachen- bzw. Gemeinwohlorientierung. Diese Berufsrollenorientierung könnte auch bei den befragten Führungskräften und Chefredakteuren durchschlagen.

Bezüglich der Leistung und Funktionserfüllung im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung von Medienorganisationen (Forschungsfrage 2) zeichnet sich stellenweise eine Diskrepanz zwischen der Selbstwahrneh-

mung der Medienverantwortlichen und dem Publikum ab. Zwar scheinen sich Erstere ihrer gesellschaftspolitischen Aufgaben bewusst, doch wird ihre Aufgabenerfüllung vom Publikum nicht in gleichem Ausmaß wahrgenommen. Hierbei lassen sich sowohl länderspezifische Unterschiede, wie auch Differenzen innerhalb der einzelnen Länder zwischen den Gruppen festhalten. Dieses Ergebnis ist insbesondere im Zuge struktureller Veränderung und vor dem Hintergrund der Forderung der Rücksichtnahme auf traditionelle Massenmedien (z.B. in Form eines Leistungsschutzrechts) von Interesse. So sollte ein postulierter öffentlicher Mehrwert beim Publikum auch auf Resonanz stoßen.

Im Hinblick auf die Nachfrageorientierung sind die ermittelten Ergebnisse ebenfalls interessant. Gerade wenn man davon ausgeht, dass bei journalistisch ausgerichteten Medienorganisationen eine Nachfrageorientierung die Ausrichtung an gesellschaftlich relevanten Normen und Werten nicht ausschließt, deuten die Ergebnisse unter ökonomischen Aspekten eine gewisse Schieflage an. Zwar ist das Publikum mit der Leistungserbringung der Medien durchaus zufrieden, bewertet diese jedoch (erwartungsgemäß) schlechter als die Medienverantwortlichen selbst. Dabei kann einerseits von einer gewissen sozialen Erwünschtheit im Antwortverhalten der befragten Führungskräfte und Chefredakteure und andererseits von einer weder durch die Vertriebspreise noch durch die Niedrigkostensituation der Mediennutzung gerechtfertigten Anspruchshaltung des Publikums ausgegangen werden. Dennoch besteht auf Seiten der Medienorganisationen, auch unter ökonomischen Aspekten, ein Nachbesserungsbedarf bezüglich der Erfüllung relevanter Funktionen im Sinne gesellschaftlicher Wertschöpfung, wenn diese als Bestandteil der Nachfrageorientierung verstanden werden.

Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter* (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Bonfadelli, Heinz* (2010): Was ist öffentliche Kommunikation? S. 111–142 in: *Bonfadelli, Heinz / Jarren, Otfried / Siegert, Gabriele* (Hrsg., 2010): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Haupt: Bern.
- Burkari, Roland* (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder / Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 2259. Band. Böhlau: Wien.
- Chan-Olmsted, Sylvia M.* (2006): Competitive strategy for media firms. Strategic and brand management in changing media markets. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Demers, David P.* (1996): Corporate newspaper structure, profits, and organizational goals. S. 1–23 in: *Journal of Media Economics*. 2, 9. Routledge: London.

- Donsbach, Wolfgang / Patterson, Thomas E.* (2003): Journalisten in der politischen Kommunikation: Professionelle Orientierungen von Nachrichtenredakteuren im internationalen Vergleich. S. 281–304 in: *Pfetsch, Barbara / Esser, Frank* (Hrsg., 2003): Politische Kommunikation im internationalen Vergleich: Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven. VS Verlag: Wiesbaden.
- Entman, Robert M.* (2005): The nature and sources of news. S. 48–65 in: *Overholser, Geneva* (Hrsg., 2005): The press. Oxford University Press: Oxford, New York.
- Esser, Frank* (1998): Die Kräfte hinter den Schlagzeilen. Englischer und deutscher Journalismus im Vergleich. 23. Band. Alber: Freiburg (Breisgau).
- Frank, Bernward / Klingler, Walter* (1987): Die veränderte Fernsehlandschaft. Zwei Jahre ARD/ZDF-Begleitforschung zu den Kabelpilotprojekten. 7. Band. Frankfurt am Main.
- Fu, Wayne* (2003): Applying the structure-conduct-performance framework in the media industry analysis. S. 275–284 in: International Journal on Media Management. 4, 5.
- Hallin, Daniel C. / Mancini, Paolo* (2004): Comparing media systems. Three models of media and politics. Cambridge University Press: Cambridge.
- Heinrich, Jürgen* (2010): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. VS Verlag: Wiesbaden.
- Jarren, Otfried / Meier, Werner A.* (2001): Ökonomisierung der Medienindustrie: Ursachen, Formen und Folgen. S. 145–158 in: Medien & Kommunikationswissenschaft. 2, 49. Nomos: Baden-Baden.
- Kaltenbrunner, Andy / Karmasin, Matthias / Kraus, Daniela / Zimmermann, Astrid / Leitner, Judith* (2007): Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher - Eine empirische Erhebung. Facultas: Wien.
- Karmasin, Matthias* (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie. Nausner & Nausner: Graz.
- Knoche, Manfred* (2001): Kapitalisierung der Medienindustrie aus politökonomischer Perspektive. S. 177–194 in: Medien & Kommunikationswissenschaft. 2, 49. Nomos: Baden-Baden.
- Marr, Mirko / Wyss, Vinzenz / Blum, Roger / Bonfadelli, Heinz* (2001): Journalisten in der Schweiz. Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse. 13. Band. UVK Verlagsgesellschaft: Konstanz.
- McQuail, Denis* (1992): Media performance. Mass communication and the public interest. Sage: London.
- Meier, Werner A. / Trappel, Josef* (1998): Media concentration and the public interest. S. 177–194 in: *McQuail, Denis / Siune, Karen* (Hrsg., 1998): Media policy. Convergence, concentration and commerce. Sage: London.
- Patterson, Thomas E.* (1998): Political roles of the journalist. S. 17–32 in: *Graber, Doris A. / McQuail, Denis / Norris, Pippa / Graber, Doris* (Hrsg., 1998): The politics of news. The news of politics. CQ Press: Washington DC.
- Rager, Günther / Weber, Bernd* (1992): Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik. S. 357–366 in: Medien Perspektiven. 6, 10. Frankfurt.
- Ronneberger, Franz* (1974): Die politischen Funktionen der Massenkommunikation, S. 193–205 in: *Langenbacher, Wolfgang R.* (Hrsg., 1974): Zur Theorie der politischen Kommunikation. Piper: München.
- Scholl, Armin / Weischenberg, Siegfried* (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Westdeutscher Verlag: Opladen.
- Schumann, Matthias / Hess, Thomas* (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. Springer: Berlin.

- Siebert, Gabriele* (2002): Medienmanagement als Marketingmanagement, S. 173–195 in: *Karmasin, Matthias / Winter, Carsten* (Hrsg., 2002): Grundlagen des Medienmanagements. UTB: München.
- Sjurs, Insa* (2005): Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele. Gabler: Wiesbaden.
- Sylvie, George* (2007): Decision making by nordic newspaper editors. An exploratory study and comparison to US editors. JIBS: Jönköping.
- Weaver, David H. / Beam, Randal A. / Brownlee, Bonnie J. / Voakes, Paul S. / Wilboit, G. Cleveland* (2007): The American journalist in the 21st century. US news people at the dawn of a new millennium. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Weischenberg, Siegfried / Malik, Maja / Scholl, Armin* (2006): Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland. UVK Verlagsgesellschaft: Konstanz.
- Wirth, Michael O. / Bloch, Harry* (1995): Industrial organization theory and media industry analysis. S. 15–26 in: Journal of Media Economics. 2, 8. Routledge: London.

Beitrag 4

Krebs, I. & Reichel, K. (2014). Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen? Eine Analyse von Medienmarken und Qualität in der Berichterstattung in sechs europäischen Metropolregionen. In: F. Lobigs & G. von Nordheim (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (Reihe Medienökonomie, Bd. 5, S. 57–84). Baden-Baden: Nomos.

Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen?

Eine Analyse von Medienmarken und Qualität in der Berichterstattung in sechs Europäischen Metropolregionen

Isabelle Krebs / Katrin Reichel

1 Einleitung

Im Zuge der aktuellen Journalismus-Krise stellt sich die Frage, welche Strategien des Medienmanagements zu einer Linderung dieser beitragen können, um sicherzustellen, dass journalistische Medienprodukte ökonomisch mindestens tragbar bleiben. Eine Möglichkeit stellt das Medienmarkenmanagement dar, das in der Medienindustrie seit einigen Jahren nicht nur als erfolgsversprechendes Profilierungs- und Differenzierungsinstrument (vgl. u.a. Caspar 2002; McDowell 2006) wahrgenommen wird, sondern auch als Strategie, der nachgesagt wird besonders gut zur Situation und den Bedürfnissen von Medien zu passen. Und zwar, weil Medienmarken Qualitäts- und Marktorientierung aneinander koppeln und journalistische Qualität mit wirtschaftlichem Erfolg „versöhnen“ können (vgl. u.a. Lobigs 2004, 2005; McManus 1994; Siegert 2005). Dabei wird auf das implizite Qualitätsversprechen von Medienmarken und die Wirkung der Medienmarken-Reputation im Markt verwiesen. Medienunternehmen leisten dabei ein zweiseitiges Qualitätsversprechen: zum einen gegenüber den Rezipienten, denen die Marke als Qualitätssignal dient, und zum anderen gegenüber der Werbewirtschaft, der eine Leistung basierend auf dem Reputationswert versprochen wird. Dies entspricht auch dem der Medienmarke zu Grunde liegenden Qualitätsbegriff, der in erster Linie Rezipientenansprüche und Ansprüche der Werbewirtschaft reflektiert. Dieses Versprechen muss gegenüber beiden Anspruchsgruppen dementsprechend erfüllt werden. Die verstärkte Marktorientierung von Medienunternehmen stellt jedoch eine Herausforderung für die Einhaltung journalistischer Werte dar und die Medienunternehmen sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, das Qualitätsversprechen ihrer Marken aufrechtzuerhalten, um ökonomisch erfolgreich zu bleiben (vgl. Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 53). Da hinsichtlich der Leistungserstellung von Medienorganisationen primär jedoch keine gesellschaftliche Funktionserfüllung durch das Medienmanagement erwartet wird, sondern vielmehr eine Orientierung an ökonomischem Prinzip und Markterfolg gilt (vgl. Schumann/Hess 2006; Siegert 2002), stellt sich dennoch die Frage, warum die Produktion von qualitativ hochwertigen Inhalten innerhalb einer dualistischen Zielverfolgung entlang ökonomischer und publizistischer Formal- und Sachziele der Medienorganisationen sinnvoll sein soll (vgl. u. a. Karmasin 1998; Chan-Olmsted 2006). Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen gehen wir deshalb der Frage nach, ob Medienunternehmen die durch ihre Marken kommunizierten Qualitätsversprechen halten und sich somit das Qualitätsversprechen in den produzierten Inhalten auch widerspiegelt. So ist gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten, in denen Kosten eingespart werden müssen, von Interesse, inwieweit journalistische Qualitätsziele umgesetzt werden. Der vorliegende Beitrag untersucht, gestützt auf eine Befragung von Führungskräften und Inhaltsanalysen, die Medienmarken-Positionierung der wichtigsten Medienangebote in sechs europäischen Metropolregionen und den Zusammenhang mit der Qualität journalistischer Berichterstattung.

Der Aufbau des Beitrags gestaltet sich wie folgt: Zunächst werden die theoretischen Grundlagen zur Marke als Qualitätssignal und qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor ausgeführt (Kapitel 2) sowie ferner die Hypothesen hergeleitet (Kapitel 3) und das methodische Vorgehen erläutert (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden die Ergebnisse des Abgleichs von Expertenbefragung und Inhaltsanalyse präsentiert und abschließend in Kapitel 6 diskutiert.

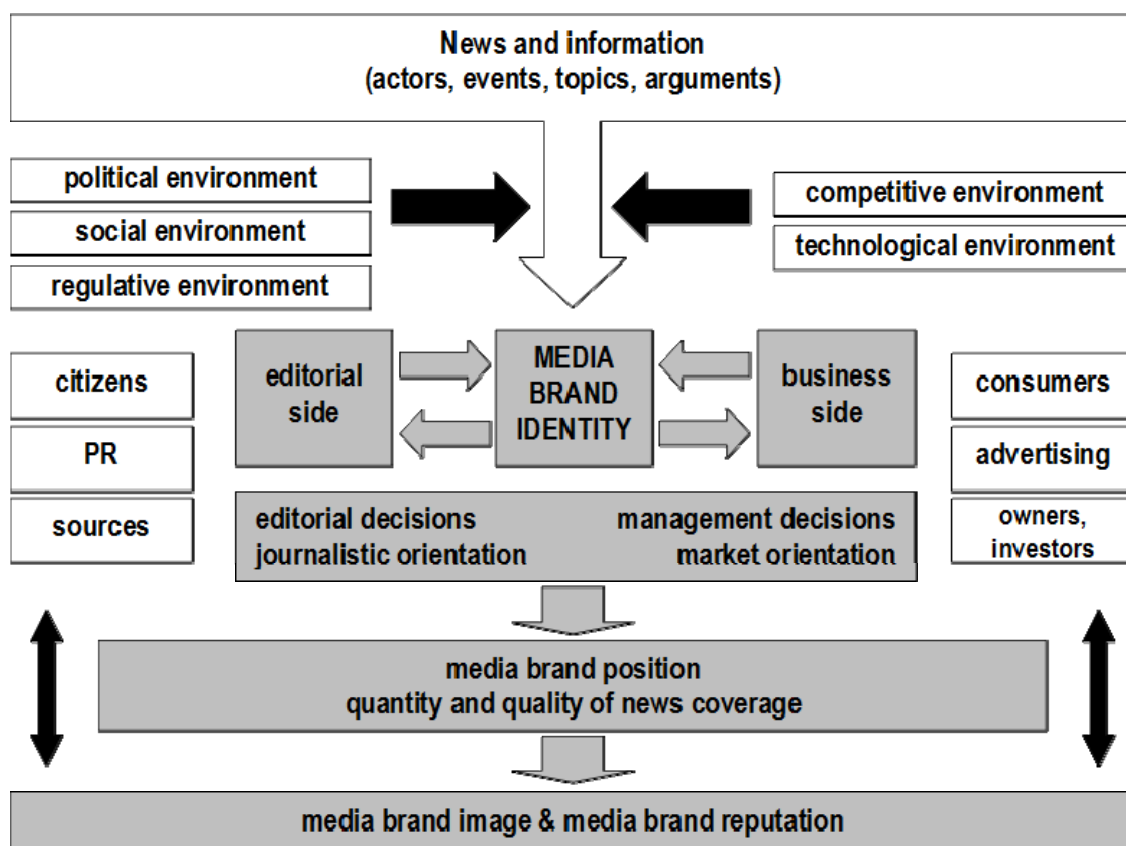
2 Medienmarken als Qualitätssignal und qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor

Die Positionierung und strategische Ausrichtung von Medienunternehmen erfolgt einerseits in Abgrenzung zu Wettbewerbern und andererseits entlang von Publikums- und Werbekundenbedürfnissen (vgl. Kiefer 2005). Auf diesen Märkten positionieren sich Unternehmen in erster Linie über ihre Produkte. Die Positionierung auf den Märkten erfolgt jedoch auch über Attribute von Produkten oder Organisationen. Hierbei kommt der Marke als Positionierungsinstrument eine besondere Bedeutung zu, weil sie hilft den Dienstleistungscharakter sowie den Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter des Medienangebots auszugleichen (vgl. Chan-Olmsted 2006; McDowell 2006; Siegert 2001). Medienmarken erfüllen grundlegende Funktionen, indem sie einerseits die weitgehende Immaterialität des dienstleistungsdominierten Medienangebots kompensieren und andererseits die Unsicherheit, die den medialen Produktionsprozess auszeichnet, und den Mangel an Information in Bezug auf die Rezeption medialer Inhalte, verringern (vgl. Siegert 2001). Weiter verfügen Marken über eine Signaling-Competence (vgl. Siegert 2001: 122) und können den Rezipienten die zu erwartende Qualität des Inhaltes signalisieren, was aufgrund der Eigenschaften von Medienprodukten als Erfahrungs- und Vertrauensgütern, bei denen eine Qualitätsbeurteilung erst ex post und zudem teilweise nur bedingt erfolgen kann (vgl. Kiefer 2005: 141-142), von besonderer Bedeutung ist. Gerade da Medienkonsum oft eine Niedrigkostensituation darstellt (vgl. Jäckel 1992) werden Nutzungsentscheidungen aufgrund von Heuristiken gefällt, welche eine schnelle Entscheidungsfindung ohne allzu großen Aufwand ermöglichen und zudem der habituellen Mediennutzung entsprechen. Medienmarken fungieren dementsprechend als Heuristik in der Mediennutzung und kompensieren damit die asymmetrische Information von Anbietern und Rezipienten (vgl. Siegert 2001: 121). Medienmarken können hierbei als zentrale Heuristik sogar das Kosten-Nutzen-Kalkül der Rezipienten vollständig ablösen (vgl. Rademacher/Siegert 2007: 493). Die Signalisierung der Qualität ist somit von großer Wichtigkeit für Medienunternehmen, denn „verringerte Qualitätsunsicherheit und gesteigertes Qualitätsvertrauen wirken sich wiederum positiv auf die Rezipientenzahl von Medienleistungen und die Stabilisierung der Rezipientenreichweite im Zeitverlauf aus“ (Gerpott 2006: 322). So können Medienmarken über die Medienmarken-Reputation Schwächen des Marktes ausbalancieren (vgl. Lobigs 2004: 67). Wie Lobigs (2004) im Modell des funktionsfähigen Journalismus festhält, bildet das Konzept der Medienmarkenreputation einen „wichtigen Baustein in der Konzeption des funktionsfähigen journalistischen Wettbewerbs“ (Lobigs 2004: 62). Reputationsmechanismen fördern generell Leistung und Qualität auf Medienmärkten und überwinden so das Qualitätsdilemma. Die Qualitätsreputation fungiert damit u. a. als eigennütziger, profitabler Anreiz, beständig eine hohe Qualität zu sichern – sofern eine hinreichend große Nachfrage besteht. Durch Qualitätsreputation kann die Markenbindung seitens der Nachfrager gesteigert werden (vgl. Lobigs 2005: 94-99). Diese Funktionen können aber nur dann zum Tragen kommen, wenn Medienmarken zugleich ein Qualitätsausweis für den Inhalt sind, d.h. die Qualität von Themen, die Komposition und Präsentation medialer Angebote glaubhaft kommunizieren und damit die Erwartungen der Rezipienten glaubhaft adressieren.

Die Begründung, weshalb für Medienunternehmen eine qualitätsorientierte Produktion von Nachrichten ökonomisch rational sein kann, ist damit allerdings noch nicht ausreichend verdeutlicht. Ein entsprechender Versuch lässt sich jedoch anhand einer Modellierung von Siegert/Gerth/Rademacher (2011) vollziehen (vgl. Abbildung. 1). Das sogenannte MBAC-Modell („media, brands, actors and communication“) liefert ein Rahmenwerk und den theoretischen Zugang zu einem besseren Verständnis der (markenbasierten) Entscheidungsfindung in Medienunternehmen und den Ergebnissen, die aus dem Unternehmensverhalten in einem kompetitiven Umfeld resultieren. In der Modellierung wird so zusätzlich die organisationsinterne Funktion von Medienmarken integriert. Medienmarken wirken organisationsintern stabilisierend im Sinne eines qualitätsverpflichtenden Professionalisierungsfaktors und bieten Orientierung für Selektions-, Einkaufs- und Produktionsentscheidungen, sowie für Personalakquisition und Kooperationen (vgl.

Siegert/Gerth/Rademacher 2011). Das Modell thematisiert so die Spannungen zwischen der journalistischen und unternehmerischen Seite der Nachrichtenproduktion. Demnach signalisieren Medien auch die Qualität ihrer Nachrichtenberichterstattung über ihre Marken und Rezipienten können somit durch ein gelungenes Branding eine qualitativ hochwertige Berichterstattung von den jeweiligen Medien erwarten (vgl. Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 53f). Basierend auf dem Markenidentitätsansatz¹ (vgl. Aaker 1996; Meffert/Burmann/Koers 2005) wird innerhalb der Modellierung argumentiert, dass Qualität als Kernelement von Nachrichtenberichterstattung nur dann Bestand haben kann, wenn sie in der Markenidentität verankert und aktiv aufrechterhalten wird (Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 59). Das Modell verdeutlicht die Verknüpfung von Medienmarkenpositionierung, als Teil der Markenidentität, dem Medienmarkenimage und der Reputation sowie deren Verknüpfung sowohl mit der Quantität wie auch der Qualität der Nachrichtenberichterstattung. So spiegelt sich die Markenidentität in Medienprodukten (Medieninhalten), wobei sowohl manifeste (Nachrichtensendung) wie auch nicht-sichtbare Komponenten (Ausmaß der Hintergrundrecherche) Qualität widerspiegeln können.

Abbildung 1: Das MBAC-Modell



Quelle: (Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 56)

¹ Der Markenidentitätsansatz beschreibt die Beziehung des Selbstbilds der Marke (der Markenpersönlichkeit) zum Fremdbild der Marke (dem Image).

Eine erfolgreiche Markenpositionierung kann jedoch nur gelingen, wenn Konsistenz zwischen Markenidentität und Medienprodukten hergestellt ist. Nur dann können einerseits Imageschädigungen, welche zu einem Einbruch auf dem Rezipientenmarkt und damit verbundenen wirtschaftlichen Einbußen führen können, sowie andererseits Reputationsschädigungen, die auf Seiten der Rezipienten durch enttäuschte Qualitätserwartungen entstehen (vgl. Siegert/Rademacher/Lobigs 2008), vermieden werden. Dies führt konsequenterweise dazu, dass es für Entscheidungsträger in Medienunternehmen durchaus rational sein kann, einen Qualitätsanspruch in der Inhalteproduktion zu verfolgen und diesen zu kommunizieren. Dieser Argumentation folgend, kann die Rationalität einer Qualitätsverpflichtung von Seiten der Medienunternehmen durchaus unterstellt werden. Gleichwohl wird im vorliegenden Beitrag weder eine genaue Definition von journalistischer Qualität als Output in einem normativen Sinne noch eine ausführliche Wiedergabe der anhaltenden Debatten um journalistische Qualität angestrebt. Vielmehr wird Ruß-Mohl (vgl. Ruß-Mohl 1992: 85) folgend davon ausgegangen, dass eine Qualitätsbetrachtung nur kontextualisiert erfolgen kann und unter anderem abhängig ist von Medium, Zielgruppe, Genre, Quellenlage, wie auch journalistischer Funktionserfüllung. Auf Ebene der Medienorganisation lässt sich zudem festhalten, dass sich gerade bei einer journalistischen Ausrichtung der Organisation oft eine Wertorientierung findet, die sich stark mit journalistischen Werten und Normen deckt (vgl. u. a. Weaver et al. 2007; Weischenberg/Loosen/Beuthner 2006). Für die vorliegende Untersuchung soll soweit nötig auf Ausführungen und Kriterien zur journalistischen Qualität von Schatz/Schulz (1992) und Weaver et al. (2007) zurückgegriffen werden, um die zu untersuchenden Qualitätskriterien herzuleiten. Der Literatur folgend, lässt sich zunächst eine Unterscheidung zwischen Prozessqualität und formalen sowie inhaltlichen Aspekten von Qualität vornehmen. Prozessqualität bezieht sich auf das Qualitätsmanagement auf Ebene der Medieninstitutionen (Weischenberg/Loosen/Beuthner 2006) und basiert oft auf dem Managementkonzept des „Total Quality Management“ (TQM) (Weischenberg/Loosen/Beuthner 2006; Wyss 2002), bei dem die Qualität als oberste Leitmaxime gilt.² Auseinandersetzungen mit inhaltlichen und formalen Qualitätsaspekten finden sich bei diversen Autoren und werden unterschiedlich operationalisiert (vgl. u. a. Schatz/Schulz 1992; Weischenberg et al. 2006; Wyss 2002). Wiederkehrende Qualitätsaspekte sind dabei die Vielfalt, Professionalität und Relevanz. Schatz/Schulz (1992) folgend ist Vielfalt dabei ein weitgehend unumstrittenes Qualitätskriterium und kann in verschiedenen Formen, wie Themen-, Akteurs- und Quellenvielfalt vorliegen (vgl. Schatz/Schulz 1992: 693-694). Professionalität wird sowohl anhand von inhaltlichen, als auch formalen Aspekten definiert und ist eher schwer zu fassen, während die Relevanz als Qualitätsdimension immer kontextualisiert betrachtet werden muss - so zum Beispiel in Bezug auf gesellschaftliche Relevanz und die Zentralität eines Sachverhaltes (vgl. Schatz/ Schulz 1992: 696f). Diesen Qualitätsaspekten folgend sollen im Weiteren die Hypothesen hergeleitet werden.

3 Herleitung der Hypothesen

Bei allen Vorteilen in Bezug auf Qualitätsproduktion, die theoretisch aus der Literatur zu Medienmarken abgeleitet werden können, bleibt offen, in welchem Ausmaß Qualität tatsächlich produziert und in welchem Ausmaß sie nur kommuniziert wird. Eine solche „Täuschung“ wäre aufgrund der Erfahrungs- und Vertrauensguteigenschaft von Medieninhalten durchaus möglich (vgl. Heinrich 1999: 606f). So stellt sich die Frage, ob Medienmarken wie Heinrich vermutet, nur als Vermarktungs- und Kommunikationsstrategien taugen, oder ob es einen nachweisbaren Zusammenhang mit der Qualität des Inhalts gibt. Dies lässt sich letztlich nur durch einen Abgleich zwischen der Medienmarkenpositionierung und der entsprechenden faktischen Medienberichterstattung empirisch

² Die im Weiteren zu untersuchenden Elemente – Vielfalt, Professionalität und Relevanz – können durchaus auch unter dem Aspekt der Prozessqualität betrachtet werden. Hierauf soll jedoch im vorliegenden Beitrag nicht der Fokus liegen und Prozessqualität wird nur im Sinne der Logik des MBAC-Modells verfolgt, bei dem die Marke als qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor auch für Prozesse innerhalb von Medienunternehmen definiert wird.

überprüfen. Aus diesen Überlegungen leitet sich somit zunächst die grundlegende Forschungsfrage ab:

Wie positionieren sich Medienunternehmen über ihre Marke und welche Zusammenhänge mit Qualitätsaspekten der journalistischen Berichterstattung lassen sich finden?

Für die Untersuchung der Qualitätsversprechen der Medienmarken soll nun im Weiteren auf den Qualitätskriterien - Vielfalt, Professionalität und Relevanz - vor allem basierend auf Ausführungen von Schatz/Schulz (1992) aufgebaut und folgende Hypothesen abgeleitet werden:

Hypothese 1: Je stärker sich die Medienmarken journalistischer Arbeit in hoher überdurchschnittlicher Qualität verschreiben, desto stärker sind Vielfaltsaspekte in der Berichterstattung ausgeprägt.

Neben den vorausgegangenen Ausführungen zum Qualitätsaspekt der Vielfalt kann Hypothese 1 u. a. an Annahmen zur Diskursqualität (vgl. Steenbergen 2003) angelehnt werden. So kann angenommen werden, dass innerhalb der Zielausrichtung an journalistischer Arbeit in hoher Qualität, im Sinne von Diskurs und Diskursqualität auch mehr Vielfaltsaspekte abgebildet sein müssten, um einem diskursiven Umgang mit Themen innerhalb öffentlicher Debatten gerecht zu werden und diese somit qualitativ hochwertig abzubilden. Verpflichtet sich demnach eine Marke im Selbstbild der Zielverfolgung, journalistische Arbeit in hoher überdurchschnittlicher Qualität zu produzieren, müsste sich eine vielfältige Darstellung der Debatte in der Berichterstattung wiederfinden.

Hypothese 2: Je stärker sich die Medienmarken in ihrer Persönlichkeit als professionell definieren, desto stärker sind Professionalisierungsmerkmale in der Berichterstattung ausgeprägt.

Diese Annahme leitet sich zum einen aus der elementaren Bedeutung der Medienmarkenpersönlichkeit sowie deren Operationalisierung ab (vgl. Kim/Baek/Martin 2010; Baumgarth 2009). Zum anderen aus in der Literatur präsentierten Professionalisierungsmerkmalen (vgl. Schatz/Schulz 1992). Es wird, angelehnt an die Ausführungen bezüglich einer notwendigen kontextualisierten Betrachtung von Qualität (vgl. Ruß-Mohl 1992), davon ausgegangen, dass sich diese stark formalen Kriterien vor allem in unterschiedlichen Medienmarkentypen unterschiedlich ausprägen. Ausgeprägte Professionalisierungsmerkmale bedeuten im vorliegenden Zusammenhang, dass professionelle Medienmarken auf formaler Ebene u. a. eine höhere Quellentransparenz, eine professionellere Sprache – basierend auf der Nachvollziehbarkeit bzw. Verständlichkeit als ein Qualitätskriterium (vgl. Schatz/Schulz 1992; Jarren/Vogel 2011), sowie eine geringere Verwendung visueller Mittel vorweisen sollten. Ebenso wird der Hypothese entsprechend auf der Diskursebene erwartet, dass eine professionelle Selbstdefinition der Medienmarke zu einer häufigeren Abbildung von Gegenargumenten führt. Diese Annahmen basieren auf Ausführungen zu Qualitäts- und Boulevardmedien, formalen Kriterien (u. a. der Verständlichkeit) sowie der Debatten- und Diskursqualität (vgl. u. a. Jarren/Vogel 2011; Landmeier/Daschmann 2011; Schatz/Schulz 1992; Steenbergen 2003; Weaver et al. 2007). So können besonders die formalen Ausprägungen der Visualisierung, mehr Bilder, mehr Farbe, weniger Text, sowie sprachliche Ausprägungen, wie beispielsweise Simplifizierung, als Anzeichen einer Boulevardisierung angenommen werden (vgl. Landmeier/Daschmann 2011). Da die Marke gemäß des MBAC-Modells auch für Prozesse innerhalb des Medienunternehmens ein qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor ist, wird zum Abgleich außerdem die Selbstverpflichtung der Medienmarken zu professioneller Arbeit untersucht (Siegert/Gerth/Rademacher 2011). Dieser Einbezug soll einen Abgleich mit der Selbstdefinition über das Persönlichkeitsmerkmal der Marke ermöglichen. Ziel ist es zu ermitteln, ob ein stärkerer Zusammenhang zwischen Selbstdefinition über die Markenpersönlichkeit und den inhaltsanalytisch erhobenen Professionalisierungsmerkmalen besteht oder über die Verpflichtung zu guter professioneller Arbeit.

Hypothese 3: Je höher die Relevanzzuschreibung eines gesellschaftlich relevanten Themas ausfällt, desto höher sind a) die Berichterstattungsdichte und b) die Formatvielfalt.

Es wird angenommen, dass eine hohe Relevanzzuschreibung eines gesellschaftlich relevanten Themas, die sich aus der Ereignisbezogenheit des Journalismus ergeben müsste, dementsprechend mit einer höheren Intensität der Berichterstattung bezüglich dieses Themas und einer vielseitigeren Berichterstattung einhergeht. Dies, da ein Thema, das eine hohe gesellschaftliche Relevanz aufweist, häufiger und in unterschiedlicher Ausführlichkeit dargestellt werden sollte. Diese Annahmen lassen sich analog zu den Ausführungen betreffend Vielfalt in Hypothese 1 verstehen. Relevanz als Qualitätsdimension (vgl. Schatz/Schulz 1992: 696) muss als relationaler Begriff verstanden werden, indem ein Sachverhalt immer nur innerhalb eines (gesellschaftlichen) Bezugssystems Relevanz erlangt. So soll ergänzend, im Sinne einer gesellschaftlichen Leistungserbringung, die Selbsteinschätzung bezüglich der Wichtigkeit der Ansprache zentraler Themen betrachtet werden. Folglich wird angenommen, dass die Ansprache eines zentralen Themas mit der Relevanzzuschreibung des gesellschaftlich zentralen Themas zusammenhängen sollte.

4 Methode

4.1 Durchführung der Erhebungen

Die vorliegende Untersuchung entstand im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojektes.³ Als Untersuchungsobjekte wurden die reichweitenstärksten, auf Informationsvermittlung fokussierten Tages- und Wochenzeitungen sowie TV-Programme aus sechs europäischen Ländern herangezogen. Das geographische Gebiet der Erhebung wurde anhand der größten Metropolregionen in den untersuchten Ländern definiert: Berlin, Kopenhagen, London, Paris, Rom und Zürich. Metropolregionen wurden aufgrund ihrer wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Relevanz als Ansatzpunkte für die regionale Eindämmung und Vergleichbarkeit der Angebote ausgewählt. Die Auswahl der Medientitel folgte dementsprechend. So liegen Reichweite und Fokus auf Informationsvermittlung in den jeweiligen Metropolregionen. In die Auswahl eingeschlossen sind daher regionale und nationale Angebote aus den Bereichen Tageszeitungen (Qualitäts-, Boulevard und Gratiszeitungen), Nachrichtenmagazine (wöchentlich) sowie Fernsehnachrichtensendungen öffentlicher oder privater Veranstalter. Insgesamt umfasst die Auswahl 100 Medientitel (12-19 pro Land). Die Positionierung der Medienmarken wurde anhand von standardisierten Online-Befragungen mit Führungskräften und Chefredakteuren (oder deren Stellvertreter) in den sechs Metropolregionen ermittelt, welche Ende 2010 und zu Beginn des Jahres 2011 durchgeführt wurden. Das Ausfüllen der Fragebögen erfolgte nach terminlicher Absprache unter telefonischer Begleitung in der jeweiligen Landessprache (in Dänemark englisch). Durch diese Maßnahmen sollte sowohl das Engagement, wie auch der Rücklauf erhöht werden. Es konnte gesamthaft ein zufriedenstellender Rücklauf von 58 Prozent (n=58) erzielt werden, wobei für die vorliegende Untersuchung einige Experten ausgeschlossen werden mussten, um einen einheitlichen Abgleich der Medienmarken mit der Inhaltsanalyse zu ermöglichen, da nicht alle in der Befragung enthaltenen Medienmarken inhaltsanalytisch erfasst wurden. Deshalb entsteht eine Abweichung zwischen Rücklauf n=58 und dem verwendeten Sample der Experten n=40. Dieses setzt sich nach Ländern wie folgt zusammen: Schweiz (n=16) (inklusive deutsch- und französischsprachiger Titel), Dänemark (n=5) und Frankreich (n=7), Deutschland (n=5) und Italien (n=5). In Großbritannien fiel der Rücklauf sehr gering aus (n=2), da allerdings in der vorliegenden Untersuchung kein direkter Ländervergleich im eigentlichen Sinne angestrebt wird, muss Großbritannien für die weitere Analyse nicht ausgeschlossen werden. Der geringe Rücklauf lässt sich teilweise mit der Auswahl der Medienverantwortlichen erklären, da nur Führungskräfte und Chefredakteure in die Stichprobe

³ Die Durchführung erfolgte innerhalb des nationalen Forschungsschwerpunkts NCCR Democracy „Herausforderungen für die Demokratie im 21. Jahrhundert“, gefördert durch den Schweizerischen Nationalfonds. Weitere Informationen finden sich unter: www.nccr-democracy.uzh.ch.

eingeschlossen wurden bzw. Zielpersonen vergleichbare Positionen in den jeweiligen Organisationen ausüben mussten.

In einem weiteren Schritt erfolgte die Erfassung der Medieninhalte äquivalent zum Befragungszeitraum. Für die jeweiligen europäischen Länder wurden Nachrichtenbeiträge, sowohl Print ($n=8987$) wie auch TV ($n=462$), zum Thema Arbeitslosigkeit codiert. Dies entspricht einem Sample von 40 Prozent in den meisten Zeitungen und einer Vollerhebung (100 Prozent) der Artikel in Zeitungen mit niedrigerer Berichterstattungsdichte sowie bei einem zentralen Leitmedium je Land. Die Auswahl des Themas Arbeitslosigkeit als Leitthema erfolgte innerhalb des übergeordneten Projektkontextes aufgrund der Annahme, dass das Thema Arbeitslosigkeit in allen untersuchten Ländern Bestandteil öffentlicher Debatten ist und somit die Vergleichbarkeit über den Länderkontext hinweg ermöglicht. Die Auswahl der Artikel erfolgte in einem zweistufigen Prozess: So wurden im ersten Schritt vollautomatisiert alle im Zeitraum der Erhebung erschienenen Artikel anhand einer ausgiebigen Liste an Schlagwörtern bezüglich dem Thema Arbeitslosigkeit durchsucht. Insgesamt wurden über 63000 Artikel ermittelt, wobei eine große Anzahl falsch positiver Ergebnisse erzeugt wurde. In einem zweiten Schritt wurden alle Artikel von ausgebildeten studentischen Hilfskräften manuell untersucht und falsch positive Ergebnisse wurden ausgeschlossen, was zu einem Sample von 17000 Artikeln zum Thema Arbeitslosigkeit führte. Da dies die Menge der realisierbaren Codierungen innerhalb des Projekts überstieg, wurde wie beschrieben in den meisten Fällen auf ein Sample von 40 Prozent zurückgegriffen, das per Zufallsauswahl ermittelt wurde. Für die vorliegende Untersuchung werden diejenigen Medien miteinbezogen, die den jeweiligen untersuchten Medienmarken entsprechen.⁴ So setzt die Untersuchungsanlage einen Abgleich von Befragungs- und Inhaltsanalyseergebnissen voraus; dieser konnte für insgesamt 40 Medienmarken vorgenommen werden. Dies entspricht einer Nachrichtenbeitragsanzahl (sowohl Print wie auch TV) von 8846 (gewichtet).⁵ Über alle Länder und Variablen konnte eine gute Interdecoder-Reliabilität erreicht werden (Cohens Kappa = .680).

4.2 Operationalisierung

Innerhalb der Befragung wurden die Führungskräfte zu den Organisationszielen, der gesellschaftlichen Funktionserfüllung sowie den Bestandteilen guter Berichterstattung, basierend auf repräsentativen Journalistenumfragen (vgl. Weaver et al. 2007; Weischenberg/Loosen/Beuthner 2006) befragt. Die Items konnten jeweils auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet werden. So wurden die Führungskräfte zunächst gebeten anzugeben, wie wichtig („1 - unwichtig“ bis „5 - sehr wichtig“) die (vorgegebenen) Ziele für Ihre Zeitung/TV-Sendung sind. Für die vorliegende Untersuchung wurde hieraus das Item „Journalistische Arbeit in hoher, überdurchschnittlicher Qualität“ näher untersucht. Außerdem wurde zur vertiefenden Klärung von Hypothese 1 und zur Erhöhung der Aussagekraft das Item „Analysiert und interpretiert komplexe Sachverhalte“ miteinbezogen, um die gesellschaftliche Aufgabenerfüllung ebenfalls mit Vielfaltsaspekten zu untersuchen. Die Medienverantwortlichen wurden hierfür gebeten, anzugeben, inwiefern einzelne gesellschaftliche Aufgaben von Ihrem Medium erfüllt werden („1 - wird überhaupt nicht erfüllt“ bis „5 - wird voll und ganz erfüllt“). Für das in der zweiten Hypothese relevante Kriterium der Professionalisierung werden Beschreibungen der Markenpersönlichkeit (vgl. Kim/Baek/Martin 2010) herangezogen. Die Medienverantwortlichen wurden gebeten zu beurteilen, inwiefern vorgegebene menschliche Eigenschaften die jeweilige Medienmarke beschreiben. Aus den auf

4 Die detailliertere Auswahl der untersuchten Medienmarken mit jeweiliger Artikelanzahl findet sich in Tabelle 4 im Anhang.

5 Um einen Vergleich zwischen allen Medienmarken zu ermöglichen, werden die Codierungen der Medien, die nicht vollständig (also zu 100 Prozent) codiert werden konnten individuell und angepasst an die vorab ermittelte Grundgesamtheit auf 100 Prozent gewichtet. Für die Auswertungen der vorliegenden Arbeit, dienen ausschließlich die gewichteten Werte, um eine Vergleichbarkeit der Stichproben zu generieren. Die ungewichtete Anzahl der Beiträge beträgt 4974 Artikel.

Kim/Baek/Martin (2010) basierenden Items der Markenpersönlichkeit wurde für die vorliegende Untersuchung das Markenpersönlichkeitsmerkmal „professionell“ ausgewählt, welches wiederum auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „1 - beschreibt unsere Zeitung/TV-Sendung überhaupt nicht“ bis „5 - beschreibt unsere Zeitung/TV-Sendung sehr gut“ bewertet werden konnte. Ergänzend wurde zur Erfassung der Professionalisierung in der Beurteilung der inhaltlichen Umsetzung erfragt, inwieweit es zutrifft, dass „Gute professionelle Arbeit“, eine gute Berichterstattung ausmacht („1 - trifft überhaupt nicht zu“ bis „5 - trifft voll und ganz zu“). Dieses Item entstammt ebenfalls den Journalistenumfragen (vgl. Weaver et al. 2007; Weischenberg et al. 2006). Das in Hypothese 3 zu untersuchende Kriterium der Relevanz wird sowohl anhand des exemplarischen Themas Arbeitslosigkeit in der Berichterstattung abgefragt, wie auch unter Einbezug von Arbeitslosenquoten überprüft. So erfolgte zunächst eine Relevanzeinschätzung durch die Führungskräfte. Das Thema Arbeitslosigkeit konnte dabei als weniger wichtig als andere, gleichbedeutend mit anderen Themen oder viel wichtiger als andere aktuelle Themen eingestuft werden. Zusätzlich wurde auch hier die Beurteilung der inhaltlichen Umsetzung erfragt. Die Medienverantwortlichen sollten auf einer fünfstufigen Likert Skala („1 - trifft überhaupt nicht zu“ bis „5 - trifft voll und ganz zu“) bewerten, inwieweit „Dienst an der Öffentlichkeit, Ansprache zentraler Themen“ eine gute Berichterstattung ausmacht. Der Einbezug dieses Items dient dazu, einen zusätzlichen Zusammenhang zwischen Relevanzzuschreibung zentraler Themen und dem Ausmaß der Berichterstattung zu ermöglichen. Um den gesellschaftlichen Kontext nicht nur durch eine „interne“ Sicht abzudecken, werden zusätzlich die realen Arbeitslosenquoten auf nationaler Ebene miteinbezogen, um den gesellschaftlichen Problemdruck abzugleichen. Dem MBAC-Modell folgend, sollte die Selbstdefinition über die Marke deutlichere Zusammenhänge mit der Relevanzzuschreibung und dem tatsächlichen Umfang aufzeigen. Die tatsächliche Themenrelevanz wurde so über die Berücksichtigung der Arbeitslosenquoten in den entsprechenden Ländern im Erhebungsjahr in die Analysen einbezogen. Hierfür wurden die harmonisierten Jahresdurchschnittsquoten aus dem Jahr 2010 der OECD⁶ verwendet, da in dieser Aufstellung alle sechs untersuchten Länder enthalten sind und eine einheitliche Berechnung der Quoten daher gewährleistet ist. Diese gestalten sich wie folgt: Deutschland 7.08 Prozent, Schweiz 4.55 Prozent; Dänemark 7.45 Prozent, Frankreich 9.73 Prozent, Italien 8.43 Prozent, sowie Großbritannien 7.78 Prozent.

Weiter wurde für die vorliegende Untersuchung eine Auswahl an formalen und inhaltlichen Qualitätskriterien aus der Inhaltsanalyse ausgewählt. Diese wurden auf Titelebene aggregiert. Das Qualitätskriterium Vielfalt wird auf vielschichtige Weise operationalisiert, wobei im vorliegenden Kontext der Fokus auf Merkmale der Akteursvielfalt (über die Sprechervielfalt) und auch inhaltlich-strukturelle Themenmerkmale gelegt werden soll (vgl. Schatz und Schulz 1992). Es wird weiter angenommen, dass die Analyse und Interpretation komplexer Sachverhalte nicht nur mit qualitativer, journalistischer Arbeit zusammenhängt, sondern, dass diese ebenfalls nur durch eine vielfältige Darstellung erzielt werden kann. Aus diesem Grund wurde die Selbsteinschätzung der Führungskräfte bezüglich dieses inhaltlichen Qualitätsmerkmals ebenfalls miteinbezogen (Weaver et al. 2007). So umfasst die Untersuchung von Hypothese 1 die Sprechervielfalt (wie viele individuelle Sprecher kommen zu Wort), die Formatvielfalt, welche über die Anzahl an vorkommenden unterschiedlichen Artikeltypen (Meldung, Bericht, Kommentar etc.) definiert wurde, sowie die Framevielfalt, welche durch Vorhanden- und Nichtvorhandensein von Framekomponenten erfasst wurde. Ein Frame setzt sich aus vier Framekomponenten zu Aspekten, Folgen, Ursachen und Maßnahmen zusammen (vgl. Entman 1993) und soll eine Aussage über die Gestaltung der inhaltlichen Vielfalt ermöglichen. Diese wurde für die vorliegende Arbeit dahingehend operationalisiert, dass bei Dominanz der größtmöglichen Anzahl an Framekomponenten (3 und 4) von einer vielfältigen Darstellung des Themas ausgegangen wird, beim Vorkommen von nur 1 oder 2 Framekomponenten hingegen auf eine geringere Vielfalt geschlossen wird. Zur Betrachtung der

6 Quelle: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=38900> (Stand : 20.10.12)

Professionalität (Hypothese 2) wurde zunächst die Quellentransparenz, anhand der Erkennbarkeit der Urheber des Artikels (Journalist, Agentur etc.), sowie die Abbildung von Gegenargumenten, anhand der Anzahl an Counterframes (vgl. Entman 1993), miteinbezogen. Wurden Counterframes als vorhanden codiert, heißt dies, dass mindestens eine Framekomponente durch verschiedene Sprecher und aus verschiedenen Perspektiven heraus beleuchtet wurde. Weiter wurde die Sprache der Berichterstattung anhand von Gegensatzpaaren erfasst, welche anhand eines fünfstufigen semantischen Differentials codiert wurde („1 - sachlich“ bis „5 - salopp“, „1 - seriöse Sprache“ bis „5 - umgangssprachlich“, „1 - nüchtern“ bis „5 - bildhaft“, sowie „1 - distanziert“ bis „5 - personalisiert“).⁷ Außerdem wurde die Visualisierung der Berichterstattung miteinbezogen, die anhand der Anzahl von Fotos, Grafiken und Karikaturen bestimmt wurde. Zur Überprüfung der Relevanz (Hypothese 3) wurden abschließend die Berichterstattungsichte, anhand der Gesamtanzahl der Artikel zum Thema Arbeitslosigkeit, sowie ebenfalls die Formatvielfalt herangezogen.

Aufgrund des explorativen Charakters der vorliegenden Untersuchung werden Korrelationen (nach Pearson) berechnet, um die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten aus der Expertenbefragung sowie aus der Inhaltsanalyse aufdecken zu können. Zusätzlich wird zur Erhöhung der Aussagekraft, wenn nötig, auf Häufigkeitsverteilungen zurückgegriffen. Die Auswertungen erfolgen auf aggregierter Medienmarkenebene, welche, sofern notwendig und den Hypothesen inhärent, in weitere Subsegmente untergliedert wurden: Boulevard-/Gratismedien und Nicht-Boulevardmedien. Es wurde die Unterteilung in Boulevard-/Gratismedien und Nicht-Boulevardmedien gewählt, da ebenfalls Medienmarken enthalten sind, deren Einordnung zu Qualitätsmedien aufgrund des Lokalbezugs nicht (ohne weiteres) möglich ist. Gesamthaft umfasst die Auswahl so 25 Marken im Bereich Nicht-Boulevard und 15 im Boulevard-/Gratisbereich.

5 Ergebnisse

Zunächst soll Hypothese 1 folgend, der Zusammenhang von journalistischer Arbeit in hoher überdurchschnittlicher Qualität und dem Ausprägungsgrad der Vielfaltsaspekte analysiert werden. Hierfür werden die Einschätzungen bezüglich des Organisationsziels „journalistische Arbeit in hoher überdurchschnittlicher Qualität“, sowie bezüglich der Aufgabenerfüllung „analysiert und interpretiert komplexe Sachverhalte“ in Zusammenhang mit den Vielfaltsaspekten der Berichterstattung untersucht (vgl. Tabelle 1). Die beiden Items korrelieren stark positiv ($r=.648$, $p<.01$), womit sich zeigt, dass der angenommene Zusammenhang der Zielverfolgung, hohe überdurchschnittliche Qualität zu produzieren, sowie der Aufgabenerfüllung, komplexe Sachverhalte zu analysieren, gegeben ist. Während sich hinsichtlich der Formatvielfalt keine Zusammenhänge mit Aspekten journalistischer Arbeit ($r=-.039$, *n.s.*) und Analyse und Interpretation ($r=.070$, *n.s.*) zeigen, korrelieren diese beiden Items mit der Sprechervielfalt positiv ($r=.371$, $p<.05$). Ähnliches lässt sich für die Betrachtung der durchschnittlichen Anzahl aller auftretenden Framekomponenten je Artikel (erfasst pro Medienmarke) festhalten: Medienmarken, die sich einer qualitativ hochwertigen, journalistischen Arbeit verpflichten ($r=.362$, $p<.05$) sowie Medienmarken, die sich einer hohen Interpretationsleistung verschreiben ($r=.383$, $p<.05$), zeigen einen größeren Zusammenhang mit der Verwendung einer höheren Anzahl an Framekomponenten als solche, die diesen Idealen nicht folgen. Das lässt den Rückschluss zu, dass eine Verpflichtung zu journalistischer Arbeit in hoher überdurchschnittlicher Qualität sowie eine hohe Bedeutungseinschätzung der Analyse und Interpretationsleistung jeweils zusammen mit einer hohen Sprechervielfalt und einer hohen durchschnittlichen Zahl an Framekomponenten auftreten. Anhand der Betrachtung der Framevielfalt lässt sich ergänzend die Komplexität der Framekomponenten noch weiter aufschlüsseln. So hängt eine häufige Verwendung von mindestens zwei Framekomponenten tendenziell stärker mit der Analyse und Interpretation komplexer Sachverhalte zusammen. Dies ermöglicht den Rückschluss, dass eine vielfältige Darstellung genutzt wird, um komplexe Sachverhalte darstellen zu können - hierfür werden am

⁷ Für das Kriterium „Sprache“ erfolgte dementsprechend keine Gewichtung.

häufigsten mindestens zwei Framekomponenten ($r=.356$, $p<.05$) verwendet. Während eine zusätzliche Unterteilung der untersuchten Medienmarken in Boulevard und Nicht-Boulevard keine signifikanten Ergebnisse erbrachte, zeigt ein Rückgriff auf die Häufigkeitsverteilung der verwendeten Artikeltypen dennoch Unterschiede zur Gesamtbetrachtung der Medienmarken in der Verteilung auf. So zeichnen sich die untersuchten Medienmarken im Bereich Nicht-Boulevard durch eine geringere Vielfalt der Artikeltypen aus. Es besteht ein Übergewicht bei der Verwendung von durchschnittlich 59.5 Prozent Reportagen, gefolgt von Meldungen mit 17.1 Prozent. Der Abgleich der Medientypen anhand der Häufigkeiten der Artikeltypen zeigt hier aber auch auf, dass Marken des Boulevard-/Gratissegments deutlich mehr Meldungen aufweisen (38.9 Prozent) und weniger Reportagen (38.5 Prozent). Dies bedeutet, dass Nicht-Boulevard Medienmarken zwar weniger vielfältig berichten, dafür verstärkt einen ausführlicheren Artikeltypus verwenden. Dies bestätigt vor allem die bereits angeführte Notwendigkeit einer kontextualisierten Qualitätsbetrachtung (vgl. Kapitel 2). So können sowohl die Nicht-Boulevard- als auch die Boulevard-Medienmarken damit durchaus den an das Medium gestellten Erwartungen entsprechen und somit das Qualitätsversprechen einlösen.

Es lässt sich festhalten, dass qualitativ hochwertige journalistische Arbeit stärker mit einer gesamthaft vielfältigeren Berichterstattung zusammenhängt, sofern alle Medienmarken zusammen betrachtet werden. Die erste Hypothese lässt sich somit anhand der Ergebnisse zu Sprecher- und gesamthafter Framevielfalt bestätigen, während sich keine größere Vielfalt bezüglich der Verwendung unterschiedlicher Formate festhalten lässt.

Tabelle 1: Zusammenhang zwischen der „Verschreibung zu journalistischer Arbeit in hoher Qualität“ bzw. der „Aufgabenerfüllung Analyse und Interpretation“ und der „Ausprägung Vielfaltsaspekte in der Berichterstattung“

				Framevielfalt			
	Sprecher- vielfalt	Format- vielfalt	FK ge- samt	1 FK	2 FK	3 FK	4 FK
Qualität journalistischer Arbeit							
Gesamt	.371*	-.039	.362*	-.137	.210	.193	.251
Analyse und Interpretation							
Gesamt	.371*	.070	.383*	-.289	.356*	.298	.237

Basis: $n=40$; * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese 2 widmet sich der Frage, inwiefern sich die selbst eingeschätzte Professionalität der Medienmarke sowie die berichtete Professionalität der journalistischen Arbeit anhand der Professionalitätsmerkmale aus der Inhaltsanalyse aufzeigen lassen (vgl. Tabelle 2). Beide Professionalitätsindikatoren messen verschiedene Dimensionen und korrelieren nicht miteinander ($r=.017$, *n.s.*). Somit deckt sich eine stark ausgeprägte professionelle Selbstdefinition über die Marke nicht wie vermutet mit einer hohen Bedeutungszuschreibung zu professioneller Arbeit. Schätzen sich die Medienmarken in ihrem Selbstbild als sehr professionell ein, lässt sich weiter folgendes Bild zeichnen: Während sich keine Zusammenhänge mit der Quellentransparenz zeigen ($r=.068$, *n.s.*), korreliert der Sprachstil dieser Medienmarken signifikant bei hoher Sachlichkeit ($r=-.340$, $p<.05$) und Seriosität ($r=-.273$, $p<.05$). Dies bedeutet, ein professionelleres Markenselbstbild hängt mit der Verwendung einer sachlichen und seriösen Sprache zusammen. Gleichzeitig geht ein professionelles Selbstbild mit einer geringeren Anzahl an Visualisierungen einher. Vor allem Grafiken, Diagramme oder Tabellen nehmen mit zunehmender Professionalisierung ab ($r=-.604$, $p<.01$), die Verwendung von Bildern und Fotos steigt hingegen, jedoch nicht signifikant ($r=.196$, *n.s.*) – ein auf den ersten Blick kontraintuitiver Zusammenhang. Weiter zeigt sich, dass ein professionelles Markenimage

tendenziell mit einer höheren Anzahl an Counterframes, also der Darstellung eines Themas aus mindestens zwei verschiedenen Perspektiven, einhergeht ($r=.293$, *n.s.*).⁸

Quellentransparenz und eine professionellere Markendefinition hängen hingegen nicht zusammen ($r=.068$, *n.s.*). Betrachtet man nun die Einschätzung der Professionalität der journalistischen Arbeit, zeigen sich nur annähernd ähnliche Ergebnisse. Professionell arbeitende Medienmarken zeichnen sich vor allem durch eine hohe Anzahl an Counterframes aus ($r=.412$, $p<.05$). Hingegen zeigen sich keine Zusammenhänge einer professionellen Arbeitsweise mit einer stärkeren Quellentransparenz ($r=.073$, *n.s.*). Medienmarken, die sich selbst als professionell arbeitend einschätzen, bedienen sich zudem tendenziell stärker einer distanzierteren Sprache ($r=-.290$, *n.s.*). Die Abfrage der professionellen Arbeitsweise hat sich somit als kein hinreichender Indikator für die formale Ausgestaltung der Medienberichterstattung erwiesen, was möglicherweise auf die Prozesshaftigkeit des Items professionelle Arbeit zurückzuführen ist. Selbstdefinition und tatsächliche Prozesse innerhalb der Organisation würden somit kein einheitliches Bild aufzeigen. Eine differenzierte Betrachtung soll nun die Aufteilung in Boulevard- und Nicht-Boulevardmedien ermöglichen. So lässt sich zunächst festhalten, dass Boulevardmedien, die über ein professionelles Selbstbild verfügen, eine signifikant geringere Quellentransparenz ausweisen ($r=-.540$, $p<.05$). Hingegen geht professionelle Selbstdefinition gleichzeitig mit einer seriöseren, nüchternen, distanzierten und wenig bildhaften Sprache einher. Die Anzahl der codierten Counterframes korreliert schwach negativ ($r=-.150$, *n.s.*) mit der professionellen Selbsteinschätzung. Im Boulevardsegment zeigt sich zudem ein starker Zusammenhang mit einer Visualisierung der berichteten Inhalte durch Fotos ($r=.565$, $p<.05$), wie auch aufgrund der Erwartungen an formale Gestaltungsmerkmale der Boulevardmedien nachvollziehbar. Grafiken ($r=-.678$, $p<.01$) und Karikaturen ($r=-.537$, $p<.05$) treten in diesem Segment kaum in Verbindung mit einer hohen Professionalität der Marke auf. Bezogen auf die professionelle Arbeit im Bereich der Boulevardmedien kann ein positiver Zusammenhang mit der Anzahl an erfassten Counterframes ausgewiesen werden ($r=.930$, $p<.01$). Professionelle Arbeit bedeutet demnach auch im Boulevardbereich, dass ein Thema von verschiedenen Seiten beleuchtet wird. Nicht-Boulevardmedien, die sich als professionelle Marke einstufen, zeigen tendenziell einen Zusammenhang mit einem höheren Maß an Quellentransparenz ($r=.289$, *n.s.*), jedoch keinen erkennbaren Zusammenhang mit der Anzahl verwendeter Counterframes ($r=.067$, *n.s.*). Professionelle Medienmarken aus diesem Segment weisen hingegen eine seriösere Sprache und ein geringes Maß an Visualisierung auf. Eine professionelle Arbeitsweise geht, wiederum kontraintuitiv, mit einer geringeren Quellentransparenz einher ($r=-.166$, *n.s.*). Es zeigt sich allerdings auch hier ein vermehrter Einsatz von Counterframes ($r=.336$, *n.s.*). An dieser Stelle sollte jedoch berücksichtigt werden, dass sich in den Häufigkeitsauswertungen zeigt, dass sich 70.8 Prozent der befragten Führungskräfte der Medienmarken im Nicht-Boulevard-Bereich über das Merkmal professionell definieren und sich somit stärker als professionelle Marke sehen, da nur 26.7 Prozent der Führungskräfte im Boulevard/Gratisbereich diese hohe Einschätzung teilen.

Gesamthaft finden sich somit nur schwache Indizien für die Bestätigung der zweiten Hypothese. Besonders in Bezug auf die Quellentransparenz muss diese abgelehnt werden. Es bestätigen vor allem formale Aspekte der Sprache und Visualisierung den Zusammenhang mit der professionellen Selbstdefinition der Marke sowie typische Positionierungsmerkmale des Boulevards.

⁸ Der hier festgestellte tendenzielle Zusammenhang wird aufgrund der geringen Fallzahl $n=40$ nicht signifikant. Ein signifikanter Zusammenhang bei erhöhter Fallzahl wird vermutet.

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen dem „Selbstbild Professionalität Marke/Arbeit“ und der „Ausprägung Professionalitätsaspekte in der Berichterstattung“

	Sprache					Visualisierung		
	Quellen- trans- parenz	Counter Framing	sachlich/ salopp	seriös/ ugs.	nüchtern/ bildhaft	distanziert/ personali.	Foto	Graphik Karika- tur
Professionalität Marke								
Gesamt	.068	.293	-.340*	-.273*	-.177	-.181	.196	-.604**
Boulevard	-.540*	-.150	-.309	-.180	-.187	-.258	.565*	-.678**
≠Boulevard	.289	.067	.104	.060	-.043	-.291	-.202	-.117
Professionalität Arbeit								
Gesamt	.073	.412*	-.032	.040	-.012	-.290	.071	-.026
Boulevard	.336	.930**	-.208	.149	.083	-.377	-.214	.259
≠Boulevard	-.166	.336	.104	.060	-.043	-.291	.202	-.117

Basis: n=40; * p < .05; ** p < .01, *** p < .001

Quelle: Eigene Darstellung

In der letzten Hypothese folgen wir der Annahme, dass eine hohe Relevanzeinschätzung des Themas Arbeitslosigkeit mit einer hohen Berichterstattungsintensität und einer größeren Formatvielfalt zusammenhängt. Grundsätzlich kann gezeigt werden, dass die Einschätzungen der befragten Führungskräfte zur Themenrelevanz scheinbar nicht mit dem Anspruch einhergeht, mit der journalistischen Arbeit einen Dienst an der Öffentlichkeit zu leisten ($r=.068$, *n.s.*). Dies deutet darauf hin, dass die beiden Items nicht auf dasselbe abzielen. Es wird angenommen (H3a), dass die Anzahl der publizierten Artikel zum Thema Arbeitslosigkeit mit der Relevanzeinschätzung der Thematik einhergeht. Durch die gesellschaftliche Relevanz der Diskussion zum Thema Arbeitslosigkeit sollte sich also auch der Anspruch der Medienmarken, einen Dienst an der Öffentlichkeit zu tun, in einer häufigeren Thematisierung, sprich einer höheren Anzahl an Berichten zum Thema, widerspiegeln. Der Abgleich der Befragung der Medienverantwortlichen und der Inhaltsanalyse zeigt, wider Erwarten, diese Effekte nicht. Sowohl die erfragte Themenrelevanz ($r=.092$, *n.s.*) als auch der Anspruch, der Öffentlichkeit einen Dienst zu erweisen und zentrale Themen anzusprechen ($r=.002$, *n.s.*), zeigen keinerlei Zusammenhang mit der Anzahl der berichteten Artikel zum Debattenthema. Auch die Annahme, dass die Relevanzeinschätzung der Thematik zu einer vielfältigeren Berichterstattung in Form verschiedener Artikeltypen, d.h. ein Portfolio aus Meldungen, Berichten oder Features, beiträgt (H3b), kann nicht aufrechterhalten werden ($r=.052$, *n.s.*). Darüber hinaus lässt sich aber ein starker, negativer Zusammenhang zwischen der Formatvielfalt innerhalb der Debatte und der Selbsteinschätzung der Befragten, in ihrem Medium zentrale Themen anzusprechen ($r=-.482$, $p<.01$), feststellen. Dies könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass die Diskussion zentraler Themen nicht über Masse, sondern über Klasse geht. So sind es vor allem Reportagen bzw. längere Berichte (54,1 Prozent) im Vergleich zu Meldungen (25,3 Prozent), welche die Mediendebatte aufzeigen.⁹

Bezieht man nun noch die Unterteilung der Medienmarken in Boulevard- bzw. Nicht-Boulevardmedien ein, lassen sich ergänzende Aussagen treffen. So zeigt sich bei der Betrachtung der Boulevardmedien zunächst, dass nur ein sehr schwacher Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Themenrelevanz und der Anzahl der Beiträge besteht ($r=.101$, *n.s.*), wie auch bezüglich der Formatvielfalt ($r=.175$, *n.s.*). Somit liegt weder eine signifikant höhere Anzahl der Beiträge, noch eine größere Formatvielfalt bei höherer Einschätzung der Relevanz vor. Eine hohe Einschätzung der Wichtigkeit der Ansprache zentraler Themen korreliert allerdings stark negativ sowohl mit der

⁹ Andere Artikeltypen: Kommentare (6,4 Prozent), Interviews (3,6 Prozent), Leserbriefe (3,9 Prozent), Features/Portraits (1,7 Prozent), nicht erkennbar (4,9 Prozent)

Anzahl der Beiträge ($r = -.660$, $p < .05$) als auch mit der Formatvielfalt ($r = -.638$, $p < .05$). Je wichtiger den Marken des Boulevards also die Ansprache zentraler Themen ist, desto weniger Beiträge liegen zum Thema Arbeitslosigkeit vor und umso weniger vielfältige Typen von Beiträgen werden verwendet. Dies bedeutet, die Marken kommen ihrem Qualitätsversprechen hier nicht nach. Die Betrachtung der Nicht-Boulevardmedien zeigt, dass die Einschätzung der Themenrelevanz weder einen Zusammenhang mit der Anzahl der Beiträge ($r = .151$, *n.s.*) noch mit der Formatvielfalt ($r = -.019$, *n.s.*) erweist. Die Anzahl der Artikel mit Themenbezug hängt nur schwach mit der Ansprache zentraler Themen zusammen ($r = -.114$, *n.s.*). Hingegen ist der eigene Qualitätsanspruch negativ mit einer vielfältigen Berichterstattung ($r = -.471$, *n.s.*) korreliert - ein Bild, dass sich schon bei der gesamthaften Betrachtung zeigte. Somit halten die Medienmarken im Bereich Nicht-Boulevard (im Sinne der Hypothesenformulierung) ihr Qualitätsversprechen nicht ein.

Der marginale bzw. nicht vorhandene Zusammenhang der „erfragten“ Themenrelevanz für die Ausgestaltung der Berichterstattung ist überraschend und weicht stark von den in Hypothese 3 aufgestellten Annahmen ab. Aus diesem Grund wurde ergänzend untersucht, welche Zusammenhänge der tatsächliche Problemdruck, ermittelt anhand der vorliegenden Arbeitslosenzahlen des Erhebungsjahres 2010 (OECD 2010), mit der Quantität der Berichterstattung sowie einer hohen Vielfaltsausprägung der Berichterstattungstypen aufweist. Es zeigt sich klar, dass die erfragte Relevanzeinschätzung und der tatsächliche Problemdruck verschiedene Effekte haben. Korreliert die hohe Selbsteinschätzung der Themenrelevanz nicht mit einer erhöhten Berichterstattung ($r = .092$, *n.s.*), zeigt sich, dass ein hoher objektiver Problemdruck tendenziell auch die Quantität der Berichterstattung erhöht ($r = .298$, knapp *n.s.*). Darüber hinaus besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Themenrelevanz und der Arbeitslosenzahl ($r = .401$, $p < .05$). Somit besteht zwar zwischen den objektiven Kennzahlen und der bloßen Artikelanzahl mit Debattenbezug sowie zwischen der subjektiven Einschätzung der Relevanz und dem Problemdruck ein positiver Zusammenhang - eine hohe Relevanzeinschätzung selbst aber lässt keinen merklichen Zusammenhang mit der Quantität der Berichterstattung erkennen. Insgesamt lässt sich also festhalten, dass eine hohe Arbeitslosenquote mit einer höheren Berichterstattungsichte wie auch einer höheren Einschätzung der Themenrelevanz zusammenhängt. Somit lässt sich ableiten, dass hier die externe Relevanz eines Themas einen größeren Einfluss hat auf die Menge der Berichterstattung, als ein „internes“ Markenversprechen bzw. die Selbstdefinition. Die Intensität der Medienberichterstattung orientiert sich demnach eher an Fakten bzw. an der Aktualität eines Themas.

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen der „Einschätzung der Themenrelevanz“ bzw. „Ansprache zentraler Themen“ und den „Relevanzaspekten der Berichterstattung“

Berichterstattungsichte		Formatvielfalt
Themenrelevanz		
Gesamt	.092	.052
Boulevard	.101	.175
≠Boulevard	.151	-.019
Dienst an der Öffentlichkeit, Ansprache zentraler Themen		
Gesamt	.002	-.482**
Boulevard	-.660*	-.638*
≠Boulevard	-.114	-.417*

	Themenrelevanz	Berichterstattungsichte	Formatvielfalt
Objektive Themenrelevanz (OECD)	.401*	.298	.143

Basis: $n = 40$; * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

Quelle: Eigene Darstellung

6 Diskussion

Während die Befragung von 40 Führungskräften zeigt, dass sich die jeweiligen Medien im Selbstbild fast durchweg als eine starke Marke definieren (87.5 Prozent), scheint sich die Markenselbstdefinition nicht so deutlich wie erwartet im Inhalt zu reflektieren. So ist keine eindeutige Beantwortung der eingangs gestellten Frage: „Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen“ anhand der Ergebnisse möglich. Bezüglich der Verpflichtung zu journalistischer Arbeit in hoher, überdurchschnittlicher Qualität lässt sich am deutlichsten ein Zusammenhang mit der tatsächlichen „Leistung“ herstellen. Was auch in Verbindung mit der Verpflichtung zur Analyse und der Interpretation komplexer Sachverhalte auf Gesamtmarkenebene nachzuvollziehen ist - ein Markenversprechen hinsichtlich journalistischer Qualität spiegelt sich in der Berichterstattung auf Vielfaltsebene wider. Bezüglich des Kriteriums Professionalität hat sich gezeigt, dass die Definition über das Markenpersönlichkeitsmerkmal einen stärkeren Zusammenhang mit den Professionalitätskriterien aufweist, als die Verpflichtung zu professioneller Arbeit. Hier deutet sich an, dass Produktionsprozesse innerhalb der Organisation nicht unbedingt mit der Selbstdefinition der Marke kohärent sind, wofür auch die fehlende Korrelation zwischen professionellem Selbstbild und der Verpflichtung zu professioneller Arbeit spricht. Der Einbezug der Unterscheidung in Boulevard und Nicht-Boulevard zugehörigen Medienmarken lieferte im Bereich Nicht-Boulevard keinerlei signifikanten Ergebnisse und auch kaum Tendenzen – womit hier jedoch nicht der direkte Rückschluss möglich ist, dass die Marken im Boulevard-/Gratisbereich diesbezüglich eher ihrem Qualitätsversprechen nachkommen. Jedoch lässt sich unter Einbezug der Häufigkeitsauswertungen zum einen festhalten, dass die Selbstdefinition der Marken im Nicht-Boulevard über das Merkmal Professionalität einen deutlicheren Zusammenhang mit Professionalisierungsmerkmalen auf Inhaltsebene impliziert. Zum anderen tendieren die dem Boulevard-/Gratisbereich zugehörigen Medienmarken in Richtung Qualitätsversprechen, was die formalen Professionalisierungsmerkmale betrifft, da es hier im Sinne einer Definition über die Markenpersönlichkeit zu bedenken gilt, dass Boulevard/Gratismedien zusätzlich in ihrer Selbstdefinition andere Professionalisierungsstandards verfolgen: So kann die aufgetretene stärkere Verwendung von Fotos und einer hohen Professionalisierungseinschätzung durchaus stimmig sein, da es zu einem Merkmal des Boulevard und somit zur Selbstdefinition über die Markenpersönlichkeit gehört. Gleichzeitig zeigt sich durchaus die Verwendung einer tendenziell sachlicheren Sprache. Diese Ergebnisse bestätigen sowohl den Ansatz einer kontextualisierten Betrachtung von Qualität, die u. a. vom Medientypus abhängig ist (vgl. Ruß-Mohl 1992), als auch die gesetzten Annahmen bezüglich der Merkmale von Boulevardisierung (vgl. u. a. Landmeier/Daschmann 2011), nicht aber eine Simplifizierung der Sprache. Gesamthaft zeigt eine professionelle Markendefinition tendenzielle Zusammenhänge mit formalen Qualitätsaspekten. Hinsichtlich der Relevanz kann wohl am ehesten davon gesprochen werden, dass Medienmarken ihrem Qualitätsversprechen nicht nachkommen. Marken, die eine Ansprache zentraler Themen für wichtig erachten, weisen nicht nur weniger Berichte zum Thema Arbeitslosigkeit auf, sie berichten auch typenbezogen deutlich einseitiger. Weiter hat sich gezeigt, dass die „interne“ Einschätzung der Relevanz weder einen Zusammenhang mit der Berichterstattungsichte, noch der Formatvielfalt aufweist - sehr wohl jedoch mit der Arbeitslosenquote des jeweiligen Landes. Aus diesem geringen Einfluss der Relevanzzuschreibung und unter Einbezug der Arbeitslosendaten lässt sich ableiten, dass hier die „externe“ Relevanz bzw. Aktualität eines Themas einen größeren Einfluss hat auf die Menge der Berichterstattung und die Formatvielfalt als eine „interne“ Relevanzzuschreibung. Durchaus hatte die Arbeitslosenquote auch einen Einfluss auf die generelle Einschätzung der Relevanz, dies kann auch darauf hindeuten, dass in Ländern in denen ein höherer Problemdruck (höhere Arbeitslosigkeit) herrscht durchaus auch die Relevanz des Themas als dringlicher wahrgenommen wird. Die Intensität der Medienberichterstattung orientiert sich aber eher an Fakten bzw. der gesellschaftlichen Relevanz des Themas. Gesamthaft zeigt ein höherer externer Problemdruck tendenziell einen größeren Zusammenhang mit der Berichterstattungsichte und -vielfalt als das Selbstbild der Marke.

Abschließend lässt sich anmerken, dass in einem weiteren Schritt, im Sinne des explorativen Charakters dieser ersten Zusammenführung der beiden Untersuchungen, noch weiter Strukturentdeckend- und prüfend vorzugehen ist, um der Frage, ob Medienmarken ihr Qualitätsversprechen halten, weiter auf den Grund zu gehen. Auch hat sich anhand der untersuchten Items gezeigt, dass diese durchaus auf andere Konstrukte abzielen können. So müsste bezüglich einer umfänglicheren Analyse noch differenzierter vorgegangen werden. Gerade im Sinne des, im MBAC-Modell postulierten, qualitätsverpflichtenden Professionalisierungsfaktors Marke sollten eben auch zwischen Prozessen und Produktmerkmalen unterschieden werden. Es sollte das Ziel sein, Qualitätskonstrukte, bspw. in Form von Indices, zu bilden. So könnte, angelehnt an den Diskursindex von Steenbergen (2003), die Bildung von Indices für Prozess-, Diskurs- und Formalqualität angestrebt werden, um anhand dieser die Qualitätsversprechen der Medienmarken vertiefend zu analysieren.

Literatur

- Aaker, David A. (1996): Building strong brands. New York: Free Press.
- Baumgarth, Carsten (2009): Markenorientierung von Medienmarken. In: Gröppel-Klein, Andrea /Germelmann, Claas Christian (Hrsg.): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 69–92.
- Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. Aufl. Wien: Böhlau Verlag.
- Caspar, Mirko (2002): Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Nachfragerseitige Bewertung. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2006): Issues in media management and technology. In: Albarran, Alan B./Chan-Olmsted, Sylvia M./Wirth, Michael O. (Hrsg.): Handbook of media management and economics. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 251–274.
- Entman, Robert M. (1993): Framing. Toward clarification of a fractured paradigm. In: Journal of Communication 43 (4), S. 51–58.
- Gerpott, Torsten J. (2006): Wettbewerbsstrategien. Systematik und Perspektiven. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin: Springer, S. 305–355.
- Heinrich, Jürgen (1999): Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jäckel, Michael (1992): Mediennutzung als Niedrigkostensituation. Anmerkungen zum Nutzen- und Belohnungsansatz. In: Zeitschrift für Medienpsychologie (4), S. 246–266.
- Jarren, Otfried/Vogel, Martina (2011): „Leitmedien“ als Qualitätsmedien: Theoretisches Konzept und Indikatoren. In: Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Jarren, Otfried (Hrsg.): Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. Wiesbaden: VS Verlag, S. 17–30.
- Karmasin, Matthias (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie. Graz: Nausner & Nausner.
- Kiefer, Marie Luise (2005): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. München, Wien: Oldenbourg.
- Kim, Jooyoung/Baek, Tae Hyun/Martin, Hugh J. (2010): Dimensions of news media brand personality. In: Journalism & Mass Communication Quarterly, 87 (1), S. 117–134.
- Landmeier, Christine/Daschmann, Gregor (2011): Im Seichten kann man nicht ertrinken? Boulevardisierung in der überregionalen deutschen Qualitätspresse. In: Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Jarren, Otfried (Hrsg.): Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. Wiesbaden: VS Verlag, S. 177–191.
- Lobigs, Frank (2004). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb: Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In: Siegert, Gabriele/Lobigs, Frank (Hrsg.): Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt. Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen. Baden-Baden: Nomos, S. 53–68.
- Lobigs, Frank (2005): Medienmarkt und Medienmeritorik. Beiträge zur ökonomischen Theorie der Medien. Dissertation. Universität Zürich, Zürich. IPMZ.
- McDowell, Walter S. (2006): Issues in marketing and branding. In: Albarran, Alan B./Chan-Olmsted, Sylvia M./Wirth, Michael O. (Hrsg.): Handbook of media management and economics. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 229–250.
- McManus, John H. (1994): Market-driven journalism. Let the citizen beware? Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meffert, Heribert/Burmman, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Rademacher, Patrick/ Siegert, Gabriele (2007): Neue Erlösformen für Publikumszeitschriften. Kaufpreis und Medienmarke als Erfolgsfaktoren für Paid Content. In: Friedrichsen, Mike/Brunner, Martin (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift. Berlin: Springer, S. 483–502.

- Ruß-Mobl, Stephan* (1992): Am eigenen Schopfe. Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik, 37, S. 83-96.
- Schatz, Heribert/Schulz, Winfried* (1992): Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: Media Perspektiven, 11/1992, S. 690-712.
- Scholl, Armin/Weischenberg, Siegfried* (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schumann, Matthias/Hess, Thomas* (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. Berlin: Springer.
- Siebert, Gabriele* (2001): Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. München: Reinhard Fischer.
- Siebert, Gabriele* (2002): Medienmanagement als Marketingmanagement. In: Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements. München: Fink, S. 173–195.
- Siebert, Gabriele* (2005): Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In: Hellmann, Kai-Uwe/Pichler, Rüdiger (Hrsg.): Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens. Wiesbaden: VS Verlag, S. 81–98.
- Siebert, Gabriele/Gerth, Matthias A./Rademacher, Patrick* (2011): Brand identity-driven decision making by journalists and media managers. The MBAC model as a theoretical framework. In: International Journal on Media Management, 13 (1), S. 53–70.
- Siebert, Gabriele/Rademacher, Patrick/Lobigs, Frank* (2008): Pessimistische Theorie – Optimistische Praxis? Unterschiedliche Sichtweisen auf die Konsequenzen der Ökonomisierung der Medien für deren seismographische Funktion in der Demokratie. In: Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Blum, Roger/Jarren, Otfried (Hrsg.): Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel. Wiesbaden: VS Verlag, S. 210–229.
- Steenbergen, Marco R./Bächtiger, André/Spörndli, Markus/Steiner, Jürg* (2003): Measuring Political Deliberation: A Discourse Quality Index. In: Comparative European Politics, 1 (1), S. 21–48.
- Weaver, David H./Beam, Randal A./Brownlee, Bonnie J./Voakes, Paul S./Wilboit, G. Cleveland* (2007): The American journalist in the 21st century. US news people at the dawn of a new millennium. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Weischenberg, Siegfried/Loosen, Wiebke/Beuthner, Michael* (Hrsg.) (2006): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK.
- Wys, Vinzenz* (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz: UVK.

Anhang

Tabelle 4: Sample Medienmarken nach Land

Land	Medium	n	Prozent
Schweiz	20 Minuten	92	1.0
	Weltwoche	44	.5
	20 Minutes	224	2.5
	Le Matin	128	1.4
	Le Matin Dimanche	61	.7
	Le Temps	609	6.9
	Blick	80	.9
	Blick am Abend	51	.6
	Landbote	226	2.6
	SF Tagesschau	27	.3
	SF Rundschau	1	.0
	TSR Le Journal	46	.5
	NZZ	149	1.7
	NZZ am Sonntag	22	.2
	Tagesanzeiger	267	3.0
Deutschland	Sonntagszeitung	32	.4
	B.Z.	302	3.4
	FAZ	602	6.8
	ARD Tagesschau	36	.4
	SZ	711	8.0
Dänemark	Welt	268	3.0
	Politiken	413	4.7
	B.T.	89	1.0
	Ekstra Bladet	173	2.0
	Jyllands-Posten	492	5.6
Frankreich	Metro Xpress	108	1.2
	20 Minutes	119	1.3
	L'Express	112	1.3
	Le Figaro	719	8.1
	TF1	54	.6
	Le Monde	755	8.5
	Metro	74	.8
	Le Parisien	848	9.6
UK	BBC News at ten	90	1.0
	Daily Telegraph	599	6.8
Italien	City	37	.4
	Leggo	16	.2
	Metro	65	.7
	Canale 5	30	.3
	La Repubblica	73	.8
Gesamt		8846	100.0

Quelle: Eigene Darstellung

Beitrag 5

Krebs, Isabelle (im Review). Does the brand affect the quality perception of news articles?
An experimental study on news media brands in Switzerland.

Introduction

Discussions about a media and press crisis and its causes have been ongoing for years. The media industry is challenged by i.a. intensified competition, decreasing revenues and changes in consumer behaviour due to digitalization. These developments can lead to cutbacks and reduction of staff in order to stay competitive on the market. Especially hard news is affected by cutbacks e.g. due to high labour costs (Siegert, Gerth, & Rademacher, 2011). These monetary and personnel cutbacks can endanger journalistic quality of the content (e.g. Bogart, 1995) and the functionality of mass media, e.g. providing political information (e.g. Burkart, 2002; Curran, 2005). Such cutbacks can also compromise the functionality of a successful brand management, which news media companies increasingly deploy to cope with the challenges on a changing market.

Following Siegert et al. (2011) the quality of the content is a core element of news coverage. It is essential for news media following a quality orientation, to produce the quality promised through the brand, to maintain sustainable brand positioning on the market and to avoid disenchantment of recipients' quality expectations. A production of high quality journalism can be economically rational for news production, where recipients have higher quality expectations (Lobigs, 2004, 2005; Siegert, Rademacher, & Lobigs, 2008), because disenchanted quality expectations and reputation impairment are more "expensive", than producing journalism of high quality standards (Lobigs, 2005).

Within media brand management there is a lack of studies investigating quality news brands and the influence of the brand on quality of the content. This may be due to the fact that news media branding appears to be somewhat more complex than branding of other media, and that the quality of news content is difficult to assess (e.g. Ruß-Mohl, 1992). Russ-Mohl & Nazhdiminova (2015) describe media companies focusing on high quality journalism as "late bloomers" in the field of media branding and identify problems with implementing branding

strategies and measures (Russ-Mohl & Nazhdiminova, 2015). Problems mostly stem from a self-perception of news organizations that is driven by traditional journalistic values and possible aversions against commercialization tendencies (Russ-Mohl & Nazhdiminova, 2015). McDowell (2011) finds that the news crisis is also based on problems within brand management. Although the demand for news on the audience side has never been higher than today, the competitive advantage of the brand is not fully utilized by news media outlets (McDowell, 2011). The integration of quality orientation into the brand identity within news production (Siegert et al., 2011) seems to be a good starting point for addressing reservations against branding measures of news media and to investigate the connections of quality positioning and the journalistic quality of the content

But these rather theoretical assumptions can only be a supporting argument for quality production if the audience actually makes a quality evaluation based on the actual content. These are points of contention (e.g. Siegert, 2015) which need further investigation, to clarify if the brand has the ability to conceal quality losses, and this would be counter-productive for supporting content quality.

The investigation of potential effects of the brand on the quality evaluation of news articles can add to the brand management as well as the journalistic perspective of news organisations. Firstly, for news outlets it is vital to know more about the impact of the brand and its perception, beyond the selection process of media contents, in order to enable appropriate brand management strategies to utilize the news brand's competitive advantage. Especially facing an ongoing crisis, it is inevitable to enquire possible shortcomings within brand management. Secondly the investigation of the interdependencies of brand management measures and journalistic quality can address concerns regarding a possible concealment of quality losses through the brand, that exist within and outside of news media organisations. Recent developments in media branding towards increased use of branded content (Chan-

Olmsted & Shay, 2015) could enforce concerns and criticism towards branding activities within news journalism.

As Russ-Mohl & Nazhdiminova (2015) highlight “ branding goes along with a promise to meet certain quality criteria, and thus should support efforts to maintain ethical professional standards“. Nevertheless as Siegert (2015) states, it remains unclear if recipients would recognize a gap between the promised quality of the brand and the actual quality of the content. Hence, this study aims at further investigating the effects of the brand on the quality perception of news contents to gain further knowledge on the functionality of quality production of news brands. An experimental design is needed to investigate the actual quality perception of news contents. Thus an online experiment with 311 Swiss online users on two Swiss news brands was conducted. An online questionnaire accompanied the experiment to further investigate the influence of brand-related constructs. At first this paper describes the functions of media brands and illustrates the importance of quality production for quality news media brands. Furthermore, a literature overview on research focusing on the influences of brands on audiences’ content perception is given, from which research questions and hypothesis are derived. After outlining the empirical study, analysis and results are presented and discussed.

Literature review

Functions of media brands

While media organisations can gain a competitive advantage through a strong brand, brands most notably provide orientation for the audience and help to differentiate the product from competitive offerings (e.g. McDowell, 2006; Nandan, 2005).

Research on media brands emphasizes the important role within the selection processes of media products and content. Media brands are risk and uncertainty reducing for consumers

and ease the cognitive workload (e.g. Chang, 2005; McDowell, 2006). Brands fulfil the important function of signalling the quality of media contents and thus help to compensate the good characteristics of media products (e.g. Chan-Olmsted, 2006; McDowell, 2006; Siegert, 2001a). An estimation of the quality of media products is difficult for consumers and it is almost impossible to make a profound assessment prior to usage – this applies especially for information content (Chan-Olmsted, 2006; Russi, 2013). As Siegert (2015) annotates, a brand's quality promise can refer to two different kinds of quality. The first is a general quality promise, that refers to the product's general characteristics, aiming at the fulfilment of the audiences' expectations (Siegert, 2015). That kind of quality promise does not have to refer to journalistic norms or journalistic quality. The second type of promise can be defined as "quality promise" that is based on a promise of "journalism or news coverage of high quality" (Siegert, 2015, p. 357), which refers to a journalism that adheres to professional journalistic culture. Brands that pursue the second kind of quality promise can be considered "quality news brands" (Siegert, 2015, p. 358). Thus, when investigating quality news brands, content quality has to refer to a normative perspective of content quality¹.

With their quality promise, brands can reduce uncertainties about the quality of the content and enhance the consumer trust, which has a positive influence on the number of recipients and can stabilize it over time (Gerpott, 2006). Media brands can compensate the information asymmetry between providers and consumers, because they serve as heuristics in media usage

¹ A definition of the journalistic quality is difficult for media products and often controversially discussed, e.g. Wyss (2002). This study does not aim at further elaborating these debates but rather refer to Siegerts' definition of quality news brands (2015). Additionally journalistic quality of the content is understood from a normative perspective and therefore should refer and reflect journalistic quality criteria, such as objectivity, impartiality and diversity Wyss (2002); e.g. Schatz and Schulz (1992) as well as the fulfilment of societal functions e.g. Curran (2005).

(Siegert, 2001a) and audiences may depend on brands and their associated images and expectations as one of the initial decision factors (Chang, 2005). The brand image is based on the consumers perceptions “about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory” (Keller, 1993, p.3). It can be described as a result of how consumers interpret the brand identity (Chan-Olmsted, 2006). The brand identity is described as a “unique set of brand associations” which “represent what the brands stands for and imply a promise to customers from the organization” (Aaker, 2010, p. 68). The brand’s identity is built by the organization to create a differentiated product with unique features (Nandan, 2005). Brand identity is a multidimensional construct including the brand’s vision, culture and positioning. It represents the brands purpose, a set of values, as well as its unique characteristics (Nandan, 2005). Media organizations communicate their identity through the brand, and on the audience side brand images as well as related expectations towards the brand are created. Brand loyalty can be enhanced by creating a congruence between brand identity and brand image (Nandan, 2005). Overall news outlets can gain a competitive advantage by creating and implementing a compelling brand positioning.

Conceptualising news media branding and quality oriented content production

From a normative perspective media have to fulfil deliberative functions for societies (Curran, 2005). This especially applies for news media outlets. But the media management is not primarily expected to fulfil social functions. Rather an orientation on the economic principle and market success applies (e.g. Schumann & Hess, 2006; Siegert, 2002). According to McManus (1994) quality orientation and market orientation are not principally incompatible. Media branding can be seen as a strategy that can help to ease the consequences of the on-going crisis in journalism and to ensure that journalistic media production stays at least affordable (Siegert et al., 2011). Media brands interconnect quality and market orientation and

therefore have the ability to reconcile journalistic quality with economic success (Chang & Chan-Olmsted, 2010; McDowell, 2006; McManus, 1994; Siegert, 2001b, 2005). Here, authors refer particularly to the implicit quality promise of media brands and the effect of media brand reputation on the market (Lobigs, 2005). According to Siegert et al. (2011) quality is a core element of the news brand's identity and a driver of the brand's positioning. Quality as a core element of news coverage can only last if based on the brand identity and if actively maintained. The brand positioning reflects in the quantity and quality of media content which is the most important way of promoting the brand. The presentation of contents depends on standards of professional ethics, normative principles and the amount of background investigation behind a story. "Media signal the quality of their news coverage through their brands. If they do so successfully, the audience can expect them to produce news coverage of considerable quality" (Siegert et al., 2011, p. 53). Nevertheless, brand positioning can only be successful if consistency of brand identity and media product is created and the promised quality is produced over time. If carried out successfully damage to the reputation, due to disappointment of recipients' quality expectations and image can be prevented. Especially the latter can lead to a decline on the customer market and cause adverse economic effects for the media company (Siegert et al., 2008). Thus it can be economically rational for media companies to cover quality oriented news. But this functionality only applies if the brand acts as a heuristic and the audience evaluates the quality of the content on the actual quality of the content and therefore is able to detect deficits and potential quality losses. Otherwise, a more costly quality oriented production would not be rational for news media organisations and the brand could be used as a marketing tool with the potential to conceal quality losses.

Research on the influence of brands and brand-related constructs on audiences' quality perception

Studies on news brands mostly focus on TV news on the US market (Chan-Olmsted & Cha, 2007, 2008; Oyedeji, 2007; Oyedeji, 2010; Oyedeji & Hou, 2010) due to its economic importance within the national market². Here brand image as well as brand personality and their influence for news media branding are investigated (Chan-Olmsted & Cha, 2007, 2008; Chan-Olmsted & Kim, 2002; Kim, Baek, & Martin, 2010). Overall there is a lack of empirical studies on news brands and interdependencies with journalistic quality [Anonymous, 2015].

Most Studies including the media brands' influence on the quality perception stem from journalism studies and don't apply a media management perspective. Studies rather focus on aspects of quality evaluation of media content, mostly to investigate the audiences' ability to identify single quality criteria (e.g. Slater & Rouner, 1996; Urban & Schweiger, 2013). The brand is only investigated as an additional influence factor (Urban & Schweiger, 2013), or not directly referred to as brand (Trepte, Reinecke, & Behr, 2008). Here results showed that the media source influences the perception of certain quality criteria, for example the perception of an articles' writing style (Slater & Rouner, 1996). While this is a formal characteristic, which is more likely to be connected with the brand, also the perception of more abstract quality criteria, such as relevance and impartiality, showed to be influenced by the brand image (Urban & Schweiger, 2013). Here the media brand image acts as an important heuristic when recipients have to evaluate quality criteria (Urban & Schweiger, 2013). A study of Trepte et al. (2008) showed that readers have higher quality expectations concerning the quality of newspapers than of Blogs in the internet. But concerning the brand's influence on

² Contrary to the US media market, newspapers continue to be an important news source in the German speaking markets and enjoy far higher levels of trust than other media sources, e.g. Esser and Brüggemann (2010); van Eimeren and Ridder (2011).

the content evaluation, contradictory results to Urban & Schweiger (2013) were found. Texts were judged based on the content not based on the source information (Trepte, Reinecke & Behr, 2008). Studies within media management research focus on the investigation of brand and brand-related constructs, and their influence on audiences' behaviour, e.g. motivation, usage and loyalty.

The brand image showed an influence on the motivation to consume certain media content (Lis & Post, 2013), as well as on the attitude, usage and loyalty of a news brand (Chan-Olmsted & Cha, 2008). Besides research primarily focusing on audience behaviour there have been several studies including the credibility of news brands. Credibility is central construct within journalism research (e.g. Oyedeki, 2007; Slater & Rouner, 1996) and is a core value of news outlets that has shown to be connected to brand constructs. Studies investigated the effects and influences of the CBBE³ construct on the credibility of TV news and their online brand extensions (Oyedeki, 2007; Oyedeki, 2010; Oyedeki & Hou, 2010).

Here results showed significant influences of the CBBE and its constructs on the credibility of the news media outlets. Perceived quality, brand associations and brand loyalty were significantly related to the media channel credibility (Oyedeki, 2007).

Besides the effects of aforementioned brand constructs (e.g. image, loyalty and perceived quality), Chan-Olmsted, Cho, and Yim (2013) also highlight the importance of the relation intention for media brands, especially for their profitability. Chan-Olmsted et al. (2013) investigated the effects of media brands' perceived social network usage on audience relationship using two US TV brands, including a news channel, and confirmed the influence

³ The costumer based brand equity (CBBE) is a construct that integrates and allows to measure the consumers' attachment to the brand and has gained popularity in recent years within research (e.g. Aaker, 1991; Keller, 1993). The CBBE construct represents a consumer-based behavioural view of brand equity (Yoo and Donthu, 2001) which includes loyalty, quality perception, brand associations, brand awareness Yoo and Donthu (2001), .

of relationship intention and the CBBE. Relationship intention is a construct⁴ that reflects the relationship of consumers and brands and it “can translate into willingness to try new content from the same brand and/or active audience engagement with the service/products offered by the brand” (Chan-Olmsted et al., 2013, p. 741).

Overall, research showed recurrent evidence for the impact of the brand and brand constructs especially on the audience’ perception and usage behaviour of media and news outlets, as well as the credibility of TV news. But for the quality evaluation contradictory results were found and research is scarce. Here the investigation of the different brand constructs and their influence on the content evaluation of newspaper brands is needed.

Research questions and hypotheses

Research indicates that the brand and its constructs are influential factors within use and perception of media outlets. To investigate the potential influence on the quality evaluation of news’ contents, the following research question and hypothesis are derived.

RQ1: Does the brand and brand-related constructs affect the quality perception of news media articles?

With Hypothesis 1.1., in a first step the main influence of the presence of a brand on the general quality perception of news articles is tested.

H1.1: Participants evaluate the overall quality of the article rather based on the actual content than based on the brand.

Research results point in different directions concerning a potential influence of the brand on the quality evaluation. The hypothesis firstly follows results from journalism studies, investigating content quality evaluation, confirming the audiences’ ability to identify quality

⁴ Chan-Olmsted et al. (2013) refer to the relationship intention construct in an online communication environment suggested by Kumar, Bohling, and Ladda (2003) including five dimensions: Involvement, expectation, forgiveness, feedback and fear of loss.

criteria (Urban & Schweiger, 2013) and the superiority of the actual content quality compared to the source (Trepte et al., 2008). Secondly the hypothesis is intended to test the theoretical assumptions concerning the rationality of producing high quality contents for news media brands (Siegert et al., 2011). The presumed influence of the actual content quality on the quality evaluation could underline the importance of a quality oriented content production and test if the brand has the ability to disguise a loss of quality.

Nevertheless, it is assumed that the brand is not without influence on the quality evaluation.

Thus Hypothesis 1.2 states:

H1.2: Participants evaluate the overall quality of the article from a high quality brand more positive than from a boulevard brand or without a brand.

This hypothesis is derived from research results supporting the influence of the brand on the evaluation of quality and credibility of news brands (e.g. Oyediji, 2007; Oyediji & Hou, 2010; Slater & Rouner, 1996; Urban & Schweiger, 2013). Furthermore based on Zubayr and Geese (2009) it is assumed that there are difference in the quality evaluation of quality news and tabloid news brands, based on their positioning. Here the quality news brand should deploy a competitive advantage (e.g. McDowell 2011). Therefore, we assume that the quality brand will be rated higher for both quality versions compared to the tabloid brand and a control group without brand. We furthermore assume that the quality of the news article will be rated the highest for quality news brand in combination with the high quality article, because it fulfils the terms of coherent content quality production (Siegert et al., 2011). Thus here the quality expectations of the participants should be fulfilled best.

Previous studies on the perception of news quality investigated the influence of the brand primarily by using brand image constructs (e.g. Urban & Schweiger, 2013). We aim at further extending the investigation and therefore add brand-related constructs found to be influential

within the use and perception of media outlets, e.g. reputation and loyalty (e.g. Chan-Olmsted et al., 2013; Oyedeki, 2007) to initially test a potential correlation with the quality evaluation..

As previous studies showed, brand-related constructs, e.g. the image and loyalty, are influential on the evaluation of quality criteria as well as the credibility of news outlets (e.g. Oyedeki, 2007; Urban & Schweiger, 2013). Overall the brand image is the most commonly used and tested brand construct, nevertheless the aforementioned studies on brand constructs showed that also dimensions of the CBBE construct, like perceived quality and loyalty (Oyedeki, 2007), as well as reputation and relationship intention (Chan-Olmsted et al., 2013) could be important factors when investigation the influence on the content evaluation:

H2: The better the brand-related constructs are perceived the higher is the evaluation of the overall article quality. the quality evaluation of the article.

Additionally based on assumptions concerning the negative influence of disenchanted quality expectations for high quality brands (Lobigs, 2004, 2005; Siegert et al., 2008) the fulfilment of quality expectations is also integrated in the analysis.

Findings of Trepte, Reinecke & Behr (2008) on different levels of quality expectations depending on the source lead to the assumption that these differences also show for news brands with a distinguishable quality positioning. Hence, recipients should have higher quality expectations on a quality press title but also should a fulfilment of those expectations correlate with a higher evaluation of the overall article quality.

The conclusive hypothesis states:

H3: The more the perceived quality expectations of the audience are fulfilled the higher is the evaluation of the overall article quality.

An acceptance of the hypothesis would also underline the importance for quality brands of consequently producing contents of high quality to avoid disenchantment and possible damage to the brand.

Method

Sample

The sample used is a convenience sample and consists of 311 Swiss online users. Due to recruiting via student mailing lists and student research platform the sample contains of mostly students (93, 1% currently enrolled students, with age average of $M=24.47$, $SD=6.487$). The sample contains of more female participants - 66.8% female and 32.2% male. Participants were given extra credit for their participation, if they were enlisted in the student research platform used. All participants were randomly assigned to one of the experimental conditions (each brand with either high or low quality article and the control group with either high or low quality article). The participants distribute as follows: NZZ with high ($n=51$) and low ($n=50$) quality article, *Blick* with high ($n=51$) and low ($n=54$) quality article, control group with high quality ($n=53$) and low ($n=52$) article.

The experimental study has been performed during a two-week period in September 2014.

Design

To test the research questions and hypotheses an online experiment with a 3 x 2 between subject design was conducted. Participants were exposed to either a high quality or a low quality article. The article was either accompanied by the logo of one of two brands or no logo for the control group. The logo was accompanied by a short introduction text mentioning the name of the brand. For the control group the source of the article was mentioned as “national daily newspaper”. The two contrasting brands selected were the *Neue Zürcher*

Zeitung (NZZ), a Swiss elite newspaper as well as *der Blick*, a Swiss tabloid newspaper which both have a high circulation. Following the definition of Curran (2007), both can be considered core media, which fulfil important functions for society. But especially the attributed image as well as the reputation can differ, because of their alignment concerning journalistic quality. While tabloids like the *Blick* are considered to contain a different formal style that is more bold and a simplistic writing style (Raabe, 2013), the *Neue Zürcher Zeitung* can be considered as quality press title with specific organizational features (e.g. broad editorial team). The NZZ is furthermore explicitly following the goal of fulfilling functions for the democratic system (Künzler, 2013).

The articles covered the same story that was based on an actual media coverage on a current non-controversial service topic⁵.

Several quality criteria were altered within the article, based on (Urban & Schweiger, 2013) to create a “high quality” and a “low quality” version.

Every article has been altered concerning several criteria so that an overall quality manipulation of the whole article, not only of single quality criteria, could be created. Concerning the quality criteria of diversity, the high quality version is more diverse (containing: four different actors cited, three different viewpoints). It covers complete information on the events (completeness), contains no contradictions in the article (correctness), and provides full transparency of author and sources, as well as a higher number of quantitative information. Also concerning impartiality, the viewpoints displayed are balanced and no explicit or implicit evaluation is given by the author (neutrality). The low quality version is less diverse (three different actors, two different viewpoints) and does not cover complete information on the events. It contains one contradiction and one error. The author, as well as sources and speakers are not addressed properly; quantitative information is

⁵ The article covered a service story on ticks, tick-borne diseases and possible precautionary measures against ticks.

scarce. The fonts used resemble each brand's font. Both articles were written by the author of this article. A manipulation check was executed in a pretest and the articles were also revised by a professional journalist, so that writing style of each media brand (e.g. length of sentences, brand-related expressions) was accurate.

Measures

After reading the article, participants had to answer the accompanied questionnaire. For the dependent variable, the overall quality evaluation of the article, participants were asked to rate the credibility and objectivity as well as the journalistic quality of the article, measured on a five-point Likert scale from "low" to "high". The integration of credibility and objectivity as commonly used constructs of journalism and brand research (Oyededeji, 2007; Oyededeji & Hou, 2010; Schatz & Schulz, 1992; Slater & Rouner, 1996; Wyss, 2002) allow a more differentiated quality evaluation. The goal was to create a multidimensional construct to evaluate an overall quality perception of the recipients rather than evaluating certain quality criteria and thus address problems concerning the assessment of quality criteria for media products (e.g. Ruß-Mohl, 1992).

To test the construct a principal component analysis (PCA) was conducted on the 3 items.⁶ The Kaiser-Meyer-Olkin measure verified the sampling adequacy with a good (Field, 2009) KMO = .702. Bartlett's test of sphericity $\chi^2(3) = 276.151$, $p < .001$, indicates a sufficiently large correlation between items for PCA. The scree plot showed an inflection at a one-component solution. The component had an Eigenvalue over 1 (2.11). The one-component solution explains a variance of 70,548%. A mean score for *overall quality evaluation* was conducted based on the tested construct. The score has a satisfying Cronbach's Alpha of $\alpha = .789$.

6 Factor loadings: Credibility of the article (.856), objectivity of the article (.849), journalistic quality (.815)

In a next step participants familiar to the brand were asked about brand and brand-related constructs.⁷

The brand image construct, was adapted from Urban and Schweiger (2013, p.9). The construct used was assembled to fit newspaper brands and is based on an inquiry of image characteristics. The perceived brand image items were investigated on a five-point semantic differential. The 14 items of the construct refer to: General credibility (“incompetent—competent”, “untrustworthy”—trustworthy), the general quality of coverage (“not diverse—diverse”, “contains irrelevant information—contains relevant information”), contains relevant information—”, “unbiased—biased”, “ethically offensive—ethically inoffensive”, “contains inaccurate information—contains accurate information”, “not transparent—transparent”, “incomprehensible—comprehensible”, brand sympathy (“I don’t like—I like”, “unpleasant—pleasant”) and acceptance (“dispensable—indispensable”, “not close to me”, “not recommendable—recommendable”) (Urban & Schweiger, 2013, p. 9). For the analysis a mean score for brand image was conducted with a (very good) $\alpha=.928$.

Due to the fact, that there is a lack of research on the influence of brand-related constructs on the content quality perception of traditional news outlets, the investigation of H 2 aims at testing several items from previous research and their potential influence. Thus the attempt is made to create a construct that fits the properties of news brands.

To add additional brand-related constructs, participants rated the items on a five-point Likert scale from “Strongly disagree” to “Strongly agree”⁸.

Based on Lis & Post (2013) image items referring to the reputation of the brand were used to investigate the brands’ reputation and reputation related images The reputation

⁷ All participants who were not familiar with the brands displayed were initially excluded from the analysis. Due to the absence of a brand, members of the control group were excluded from all brand-related questions and analysis.

⁸ The items used for further analysis are described in Tab.1.

construct was complemented with an additional item on the reputation perception adapted from Oyediji (2007) in regard to the important functions of brand reputation described in literature (Lobigs, 2005).

Also items concerning the CBBE dimensions loyalty and perceived quality were asked. Brand loyalty items were derived from Aaker (1991) and Yoo and Donthu (2001)⁹, perceived quality items were based on (Oyediji, 2007). Furthermore items on relationship intention which also describe the attachment to the brand were derived from (Chan-Olmsted et al., 2013).

A principal component analysis (PCA) was conducted on the 12 items with orthogonal rotation (varimax). The Kaiser-Meyer-Olkin measure verified the sampling adequacy with a superb (Field, 2009) KMO = .951. Bartlett's test of sphericity $\chi^2(66) = 2145.725$, $p < .001$, indicates a sufficiently large correlation between items for PCA. The scree plot showed an inflection at a two-component solution. The components had an Eigenvalue over 1. The two-component solution explains a variance of 73,704%. Table 1 shows the factor loadings after rotation. The clustering of the items suggests that the first component consists of brand reputation, perceived quality and relationship intention, while the second component represents brand loyalty. Other than expected the item "I would recommend the newspaper to a friend" loads on the first factor and "I like to be identified as its readership" on the second factor". Thus two mean scores for *brand reputation and perceived quality*¹⁰, ($\alpha=.950$), as well as *loyalty* ($\alpha=.766$) were conducted based on the tested constructs.

9 Yoo and Donthu (2001) originally used the item "Even if there is a newspaper with the same quality I would prefer this newspaper" within an overall brand equity construct. We included the item into the loyalty construct because it aims at the loyalty of usage.

10 The mean score name is shortened. The score includes the reputation, perceived quality and relationship intention constructs.

Table 1: *Principal component analysis on brand constructs*

Brand items	Rotated Factor Loadings		Source
	Reputation/ Perceived Quality	Loyalty	
<i>Brand reputation</i>			
This newspaper has a good reputation	.908		Adapted from Oyedeji (2007)
Compared to similar newspapers the reputation of this newspaper is very well	.894		Lis & Post (2013)
I've heard a lot of good things about this newspaper	.890		Lis & Post (2013).
I have a positive opinion of the newspaper	.744	.510	Lis & Post (2013)
<i>Perceived quality</i>			
I think the newspaper is reliable	.825		Oyedeji (2007)
I think the newspaper is of high quality	.880		Oyedeji (2007)
<i>Loyalty</i>			
I would recommend the newspaper to a friend	.677		Aaker (1991)
I consider myself a loyal reader of this newspaper		.845	Yoo & Donthu (1999)
Even if there is a newspaper with the same quality I would prefer this newspaper		.797	Yoo & Donthu (1999)
<i>Relationship intention</i>			
I care about the quality of this newspaper	.586		Chan-Olmsted et al. (2013)
I have certain expectations towards the content of this newspaper	.534		Olmsted et al. (2013)
I like to be identified as its readership	.550	.628	Olmsted et al. (2013)
Eigenvalue	7,63	1,21	
Variance explained (%)	63, 58	10,12	

n= 206.

Bold loadings indicate component allocation.

Furthermore, the participants were asked to rate the fulfilment of their expectations on an article and the article quality of the brand on a five-point Likert scale from “Strongly disagree” to “Strongly agree”). The items are used to test the correlation between expectations on the brand and the quality evaluation. The questionnaire concluded with questions on socio-demographic information on sex, age and educational background.

Results

The effect of quality level and brand on the quality evaluation

Hypothesis 1.1 suggests that the participants evaluate the overall quality rather based on the actual content quality than based on the brand. Nevertheless, it is assumed (H.1.2) that the brand has a significant influence on the quality evaluation of the article.

To test these hypotheses, a two-way ANOVA was conducted with the factors brand and content quality level and the overall quality evaluation of the article as dependent variable.

ANOVA revealed a significant main effect of the quality levels of the articles $F(1, 305) = 48.91, p < .001, \eta^2 = .14$) on the quality evaluation. There was a significant main effect of the brand on the quality evaluation of the article, $F(2, 305) = 6.44, p < .05, \eta^2 = .04$).

There was no significant interaction effect between the brands and the quality levels of the article on the evaluation of the quality of the news articles, $F(2,305) = .72; p = .489, \eta^2 = .005$). Nevertheless, concerning the effect size, the content quality levels explain a bigger proportion of variance in the evaluation of the content (14%) than the brand (4%). Thus Hypothesis 1.1 can be confirmed.

The high quality article accompanied by either the NZZ ($M = 3.58, SD = .74$) or without a brand ($M = 3.78, SD = .66$) was rated significantly¹¹ higher than the low quality article accompanied by either the NZZ ($M = 3.02, SD = .90$), the Blick ($M = 2.74, SD = .87$), or no brand

¹¹ Scheffé post hoc test was performed. For all significant results reported applies $p < .05$, if not reported differently.

($M=3.00$, $SD=.78$). The high quality article accompanied by the Blick ($M=3.29$, $SD=.80$) was only rated significantly higher than the Blick low quality article. Furthermore, the NZZ low quality article was rated significantly lower than high quality article of the NZZ and with no brand, while the Blick low quality article was rated significantly lower than all high quality article constellations. Also the control group with no brand was rated significantly lower for the low quality article than the NZZ and the control group accompanied by the high quality article. Rather surprisingly the quality evaluation for the Control group was better or the same as for the NZZ (no significant differences were found). Thus H.1.2 can be partly accepted for the assumptions concerning the different evaluation between quality and boulevard brand. The results furthermore underline that the manipulation was successful. The two levels of content quality were perceived differently by the participants.

Influences of Image, reputation and perceived quality, and loyalty

To further investigate the influence of the brand-related constructs firstly a one-way ANOVA was conducted. When comparing the groups showing in Table 2 the different brand positioning of the investigated brands is confirmed. Post hoc test using Scheffé revealed significant differences ($p<.001$) between the brand groups for all three brand constructs. The participants perceive the image, as well as the reputation and perceived quality construct of the NZZ significantly better than the Blick's. Although the results for the loyalty construct indicate a rather low level of loyalty for both brands, participants also show a significant higher loyalty to the high quality brand NZZ. There were no significant differences found between the different quality levels for the brand constructs of neither the NZZ nor the Blick. The evaluation within the brands was not significantly different.

Table 2: “Image”, “Reputation and perceived quality”, and “Loyalty”

	NZZ high	Blick high	NZZ low	Blick low
	(Mean/SD)	(Mean/SD)	(Mean/SD)	(Mean/SD)
“Image”	3.67/0.43	2.27/0.49	3.56/0.45	2.42/0.63
“Reputation and perceived quality”	4.0/0.56	1.89/0.45	3.99/0.44	2.13/0.69
“Loyalty”	2.54/0.87	1.59/0.87	2.46/0.80	1.62/0.73

n=206

Pearson correlations were used to test Hypothesis 2 (see Table 3). Overall hardly any significant results for the brand constructs image, reputation and perceived quality, as well as loyalty could be identified.

Only for the Blick accompanied with the low quality article significant results were found. The image ($r=.312, p<.05$), the reputation and perceived quality ($r=.404, p<.01$), as well as the loyalty ($r=.288, p<.05$) constructs positively correlate with the overall quality evaluation. Thus the negative perception of the brand constructs correlates with a low quality evaluation. Although ANOVA revealed significant differences between the two brands concerning the evaluation of the quality as well as the brand constructs rather surprising no further correlations between the investigated constructs could be found. Thus H2 can only be partly accepted for the Blick accompanied by the low quality article.

Table 3: *Correlations between brand constructs and the quality evaluation for NZZ and Blick*

	Overall quality evaluation			
	NZZ high (n=51)	Blick high (n=51)	NZZ low (n=50)	Blick low (n=54)
“Image”	.171	-.025	.051	.312*
“Reputation and perceived quality”	.206	-.189	.078	.404**
“Loyalty”	-.064	-.287*	.190	.288*

n=206, *p < .05; ** p < .01

Expectations on journalistic quality of the brand and the brands’ articles

One-way ANOVA was performed to test the aforementioned assumptions regarding the expectations on brand quality are partly confirmed when comparing the groups showing in Table 4. In both groups, participants didn’t expect a higher quality for the Blick (M=1.66; M=1.69), while participants in both NZZ groups had higher expectations on the brand’s journalistic quality especially for the low quality group (M= 3.12; M= 4.08). Post-hoc tests using Scheffé revealed significant group differences for the NZZ low group ($p < .001$), which significantly differs from NZZ high as well as the Blick high and low group. This indicates that participants have higher expectations on the journalistic quality of the high quality brand NZZ and that these expectations showed especially when the brand is “underperforming”. Similar results showed for the fulfilment of expectations about an article. Participants who read the Blick articles have a satisfying fulfilment with the high (M=3.47) and the low (M=3.85) quality article. Their expectations are even more fulfilled with the low quality article. Whereas participants’ expectations are less fulfilled for the NZZ articles with high (M=3.18) and especially the low quality (M=2.17). Also significant group differences for the

NZZ low group ($p<.001$), which significantly differs from NZZ high as well as the Blick high and low group were found.

Table 4: *Expectations on brand quality and article for NZZ and Blick*

		NZZ high	Blick high	NZZ low	Blick low
		(Mean/SD)	(Mean/SD)	(Mean/SD)	(Mean/SD)
I would have expected a					
higher	journalistic	3.12/1.12	1.66/0.76	4.08/1.00	1.69/0.85
quality of the brand					
The article fulfils my					
expectations about an	article in the brand	3.18/0.98	3.47/1.18	2.17/0.99	3.85/1.02

n=206

The correlations to test Hypothesis 3 (see Table 5) revealed that the expectation of higher quality negatively correlates with the evaluation of overall quality for the NZZ high group ($r=-.404$, $p<.01$) as well as the low group ($r=-.534$, $p<.01$). The higher quality expectations of the participants towards the high quality brand NZZ are negatively related to the evaluation of the content quality. Participants still had expectations on higher journalistic quality from the brand, even though accompanied by a high quality article, but still perceived the overall content quality as good. But participants had notably higher expectations on the brand's quality concerning the low quality article and also rated the article quality lower.

No significant correlations were found for the Blick groups. Concerning the fulfilment of expectations and the quality evaluation all groups showed significant correlations. While the NZZ showed positive correlations for the high quality article ($r=.438$, $p<.01$) and the low quality article ($r=.660$, $p<.01$), both Blick groups, high quality ($r=-.379$, $p<.01$) as well as low quality ($r=-.385$, $p<.01$) showed negative correlations. While participants' expectations were

satisfactory fulfilled for the high quality version of the NZZ article and also the content was evaluated positively, the low quality article could not fulfil the participant's expectations at all, which reflects in the poor quality evaluation. For the tabloid brand Blick neither a higher or lower quality seems to show an impact – here the low expectations seem to be determining. The evaluation of the Blick is in either variation more negatively connoted even though expectations are fulfilled. Hence H3 can only be partly accepted.

Table 5 *Correlations between brand expectations and quality evaluation for NZZ and Blick*

	Overall quality evaluation			
	NZZ high	Blick high	NZZ low	Blick low
	(n=51)	(n=51)	(n=50)	(n=54)
I would have expected a				
higher quality of (brand	-.404**	-.197	-.534**	-.259
name)				
The article fulfils my				
expectations about an	.438**	-.379**	.660**	-.385**
article in (brand name)				

*p < .05; ** p < .01

Discussion

The results of the main analysis of the study confirmed assumptions concerning the influence of the brand on the perception of news contents but also consolidated the importance of the actual quality of news contents. The first general finding is that participants were able to recognize different quality levels of news articles' content. This is an important requirement for the assumptions concerning the rationality of producing high quality contents, and in a

first step adds to the question, if recipients would be able to recognize a gap between the promised quality of the brand and the actual quality of the content (Siegert, 2015).

The results of the ANOVA analysis revealed that although the brand has a significant effect on the overall quality evaluation, the actual quality of the content has a higher explanatory power on the effect size. Thus recipients evaluate the quality of the content based on the actual quality performance and not based on the brand. Results support the findings of Trepte, Reinecke & Behr (2008), that the content is evaluated based on the content, not on the source. It also substantiates the need and rationality for quality news brands to produce high quality contents (Siegert et al., 2011; e.g. Siegert et al., 2008).

Furthermore, the results confirm that the brand had a rather small but significant influence on the content evaluation.

Results are line with findings of Urban and Schweiger (2013), who found that the brand is an important heuristic for recipients' quality evaluation of certain quality criteria. As assumed, the articles accompanied by the quality brand NZZ were rated significantly higher than the Blick articles, which confirms findings of Zubayr and Geese (2009) on existing differences in the quality evaluation of TV news. Nevertheless, our assumptions concerning the control groups were not supported. Rather surprisingly, the control group without brand was rated the highest for the overall quality of the high quality article, and almost identically rated as the NZZ for the low quality article. On the one hand this finding highlights the important role of the content quality itself and on the other hand could hint at the influence of expectations that may come into play. Recipients may have higher expectations on quality news outlets, as also stated by Zubayr and Geese (2009) , which are also harder to fulfil. Hence, it is possible that the quality news brand can profit from a competitive advantage, (e.g. McDowell, 2011), based on its quality positioning, but only compared to the boulevard news.

The investigation of brand constructs, as a first attempt to test a potential influence of several brand-related factors on the quality evaluation, emphasized the assumptions concerning a different brand positioning of the news outlets. Both brands showed, independently from the article manipulation, significantly different evaluations of the image as well as the reputation and perceived quality. Also the brand loyalty was significantly higher for the NZZ, although the overall brand loyalty showed to be rather low. Assumptions concerning the correlations of the brand construct and the quality evaluation could only be partly confirmed. While Oyedele (2007) showed an influence of CBBE dimensions on news's brands credibility, and Urban and Schweiger (2013) found the image to be an important heuristic for the evaluation of certain quality criteria, the results found cannot fully confirm these findings. Here only the Blick accompanied by the low quality article showed significant correlations, i.e. a poor evaluation of the brand constructs was also related to a poor quality perception. For a low quality brand producing low quality this could indicate that existing negative attitudes towards the brand are enforced, when recipients are confronted with negative content, respectively their negative attitudes and expectations are validated. For quality brands neither quality level showed an influence. The more positive perception of the brand constructs seem to be neither beneficial nor harmful, although the quality evaluation was significantly lower for NZZ with the low quality article. The results substantiate the findings from the main analysis. Although distinguishable differences of the brand positioning were found the brand constructs seem not to be strongly related to the content, which highlights the importance of the actual content for the evaluation. Nevertheless, the correlation analysis was a first investigation to identify potential influences, and the results could also hint at a need for further test more appropriate brand constructs. Also the significant differences between the two brands concerning the evaluation of the constructs confirm the importance of measures of brand management to build up a strong distinguishable brand positioning.

The conclusive analysis of the participants' expectations on the brands' journalistic quality and the article provided several significant findings. For quality news brands, results confirmed findings of previous studies (e.g. Trepte et al., 2008; Zubayr & Geese, 2009). Participants do have higher quality expectations towards the quality brand. Thus findings of Trepte et al. (2008), showing different levels of expectations for newspapers and blogs, could be confirmed between two brands with a different quality positioning. Also expectations on the content are harder to fulfil for quality brands. Results found can indicate possible consequences of disenchantment of quality expectations (Lobigs, 2004, 2005; Siegert et al., 2008). When "underperforming" the quality evaluation of the quality brand NZZ was also negative. While even though participants had higher expectations on the quality brand NZZ, when producing contents in line with expectations and the expectations are met, also the quality evaluation was good. For the boulevard brand, where participants showed to have low expectations on the brand's quality, also the fulfilment of the expectations on an article is not beneficial for the Blick. Here even when "outperforming" and producing high quality content, the content quality is rated low. Thus for the two different brands the brand positioning and its different expectations seem to be stronger connected with the actual quality evaluation than the tested brand constructs.

Conclusion

The present study provided a first empirical investigation on the influences of the brand and brand- related constructs on the audiences' quality perception of news brands. In order to examine the requirements for a quality oriented news production for quality news brands the experimental study examined the quality evaluations on two distinguishable Swiss news brands. The study adds first empirical results to media brand research concerning the interdependencies of news media brands and journalistic quality. The study provided evidence

that the actual content quality of news brands is decisive for the audiences' quality evaluation although the brand also showed to be influential. From a journalistic point of view this is good news for quality journalism – the audience does evaluate based on the actual content and the brand cannot conceal quality losses. Furthermore, initial evidence was found, that brand-related expectations and their fulfilment appear to play an important role within the quality evaluation. Assumptions concerning a necessity of producing high quality contents thus can be confirmed for quality brands, while the production of high quality content did not appear to be beneficial for boulevard brands in terms of audiences' quality evaluations.

For the brand management of quality news outlets, the empirical findings confirm the theoretical assumptions concerning the rationality of producing high quality contents (Lobigs, 2004; Siegert et al., 2008). The audience is able to detect a lack of quality and if quality news media brands do not produce the expected high quality, disenchantment of quality expectations does reflect in the content perception. This indicates that shortcomings in journalistic production cannot be compensated only with brand management measures. Studies assessing the performance of news outlets recurring identify shortcomings concerning the journalistic quality of quality news brands (föG-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, 2014; 2015). Also as study of [Anonymous, 2014] indicates that news brands do not completely produce the content quality as promised by their brand positioning. Thus decreasing quality and disenchantment of audiences' quality expectations on the news brand could contribute to the ongoing struggle of news outlets. For quality news brands the results found should underline the urge to follow a consequent quality strategy, even though it is more costly, in order to support resolving existing problems. Profit orientation can be seen as a short term goal of news companies while the long term goal can be the creation of “a newspaper with enough quality to retain readers across time” (Lacy & Simon, 1993, p. 266), which underlines the relevance of consistency between the quality of the content and the

expected content quality- communicated through the image of the brand. For sustaining or regaining market success it seems inevitable for quality news brands to retain the high quality contents. Research should investigate further consequences of poor content quality beyond disenchanted quality expectations, e.g. potential loss in readership and a shrinking willingness to pay.

Overall one can resume that brand and audience related expectations on its performance pose challenges on the brand management of quality news brands: The audience has high quality expectations, that are harder to fulfil for quality brands than for boulevard brands, and quality content production has to be continuously maintained. Furthermore, our results showed that a competitive advantage only applies over competitors with an inferior positioning. This advantage may not apply over new players on the market- equivalent to our investigation of the non-branded control group- or competitors within the same quality segment, due to a less distinguishable brand positioning. New players can especially be of importance within online environments where pure players increasingly showed to fulfil journalistic requirements and produce contents of higher quality than expected, while legacy media had to record a continuous loss of quality (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015). Results found also question the potential of branded content for high quality news brands. As Chan-Olmsted and Shay (2015) state despite all advantages of branded content, ethical as well as organizational challenges have to be considered and every media firm has to decide “whether incorporating market driven, branded journalism is contextually relevant and beneficial given their corporate culture” (Chan-Olmsted & Shay, 2015, p. 23).

Based on the results found news brands’ online activities seem to pose additional challenges concerning the role of quality content and its perception, that demand for further investigation. News outlets have to foster user engagement because it is said to be connected to a growth in readership (Mersey, Malthouse, & Calder, 2010). But practitioners and scholars

argue that especially the comment section, may harm the news brand and could be a potential threat to journalistic quality (e.g. caused by controversial debates or inadequate contents and comments) (Canter, 2013; Ots & Karlsson, 2012).

Secondly, for legacy media brands in order to stay profitable, it will be of great importance if audiences are also willing to pay for quality contents within off- and online environments – only then producing high quality contents can fully be rational and fertile. As McDowell, (2015) states, stronger brands can implement new online payment models, e.g. “freemium” models, more effectively, but in order to earn money news brands have to offer exceptional value, because recipients are only willing to pay, if there are no free of charge substitutes. Thus theoretically it seems rational to produce exclusive contents also within an online environment, to foster the willingness to pay. But a study of Kammer, Boeck, Hansen, and Hadberg Hauschildt (2015) also revealed that young audience members showed an increased willingness to pay for news online content based on individual composed portfolios. These portfolio based models of selling news content can endanger journalistic performance and the news outlets might be tempted to split up their journalistic product in order to generate revenues. Such payment models can lead to journalism tailored to fit the audiences’ preferences and also weaken the functionality of the brand identity, because the source gets less visible and loses importance.

Thus further research is needed on economic consequences of quality losses, the actual demand for quality content and the willingness to pay in an on-and offline environment, to enable the adaption of brand strategies for quality news brands.

Major limitations apply for our study. First results of the study are not generalizable to a broader audience group, due to a convinced sample, that consisted of mostly “Digital Natives”. The participants therefore might have a lower loyalty to the investigated legacy news brands. Secondly concerning the tested media brand constructs further research is needed in order to

validate and to optimize brand constructs that fit the needs of quality news brands. Hence, results concerning the tested brand constructs can only be interpreted cautiously.

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. London: Pocket Books.
- Bogart, L. (1995). *Commercial culture: The media system and the public interest*. New York: Oxford University Press.
- Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder / Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft* (4th ed.). Wien: Böhlau Verlag.
- Canter, L. (2013). The misconception of online comment threads. *Journalism Practice*, 7(5), 604–619. doi:10.1080/17512786.2012.740172
- Chang, B. H. (2005). *Factors Affecting Evaluation of Cable Network Brand Extension: Focusing on Parent Network, Fit, Consumer Characteristics and Viewing Habits*. Gainesville, FL.
- Chang, B.-H., & Chan-Olmsted, S. M. (2010). Success factors of cable network brand extension: Focusing on the parent network, composition, fit, consumer characteristics, and viewing habits. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54(4), 641–656. doi:10.1080/08838151.2010.519811
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Chan-Olmsted, S. M., & Cha, J. (2007). Branding television news in a multichannel environment: An exploratory study of network news brand personality. *International Journal on Media Management*, 9(4), 135–150. doi:10.1080/14241270701632688
- Chan-Olmsted, S. M., & Cha, J. (2008). Exploring the antecedents and effects of brand images for television news: An application of brand personality construct in a multichannel news environment. *International Journal on Media Management*, 10(1), 32–45. doi:10.1080/14241270701820481
- Chan-Olmsted, S. M., Cho, M., & Yim, M. Y.-C. (2013). Social networks and media brands: Exploring the effect of media brands' perceived social network usage on audience relationship. In M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus (Eds.), *Media Business and Innovation. Handbook of Social Media Management* (pp. 737–749). Berlin Heidelberg: Springer.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2002). The PBS brand versus cable brands: Assessing the brand image of public television in a multichannel environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(2), 300–320. doi:10.1207/s15506878jobem4602_8
- Chan-Olmsted, S. M., & Shay, R. (2015). Media branding 3.0: From media brands to branded entertainment and information. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 11–32). Berlin: Springer.
- Curran, J. (2005). What democracy requires of the media. In G. Overholser (Ed.), *The press* (pp. 120–140). New York: Oxford University Press.
- Curran, J. (2007). Reinterpreting the democratic roles of the media. *Brazilian Journalism Research*, 3(1), 32–54.
- Esser, F., & Brüggemann, M. (2010). The strategic crisis of German newspapers. In D. A. L. Levy & R. K. Nielsen (Eds.), *The changing business of journalism and its implications for*

- democracy* (pp. 39–54). Oxford: University of Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- föG-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Ed.). (2014). *Qualität der Medien: Jahrbuch 2014*. Basel: Schwabe.
- föG-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Ed.). (2015). *Jahrbuch 2015. Qualität der Medien* (neue Ausg). Basel: Schwabe Basel.
- Gerpott, T. J. (2006). Wettbewerbsstrategien: Systematik und Perspektiven. In C. Scholz (Ed.), *Handbuch Medienmanagement* (pp. 305–355). Berlin: Springer.
- Kammer, A., Boeck, M., Hansen, J. V., & Hadberg Hauschildt, L. J. (2015). The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news. *Journal of Media Business Studies*, 12(2), 107–120.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. doi:10.2307/1252054
- Kim, J., Baek, T. H., & Martin, H. J. (2010). Dimensions of news media brand personality. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87(1), 117–134. doi:10.1177/107769901008700107
- Kumar, V., Bohling, T. R., & Ladda, R. N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32, 667–676.
- Künzler, M. (2013). Leitmedien. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Eds.), *Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2nd ed., pp. 183–184). Wiesbaden: VS Verlag.

- Lis, B., & Post, M. (2013). What's on TV? The Impact of Brand Image and Celebrity Credibility on Television Consumption from an Ingredient Branding Perspective. *International Journal on Media Management*, 15(4), 229–244.
doi:10.1080/14241277.2013.863099
- Lobigs, F. (2004). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb: Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In G. Siegert & F. Lobigs (Eds.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt. Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (pp. 53–68). Baden-Baden: Nomos.
- Lobigs, F. (2005). *Medienmarkt und Medienmeritorik. Beiträge zur ökonomischen Theorie der Medien* (Dissertation). Universität Zürich, Zürich.
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 229–250). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McDowell, W. S. (2011). The brand management crisis facing the business of journalism. *International Journal on Media Management*, 13(1), 37–51.
doi:10.1080/14241277.2010.545364
- McDowell, W. S. (2015). Emerging Industry Issues and Trends Influencing the Branding of Media Content. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of Media Branding* (pp. 145–156). Cham: Springer International Publishing.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mersey, R. D., Malthouse, E. C., & Calder, B. J. (2010). Engagement with online media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39–56.
doi:10.1080/16522354.2010.11073506

- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264–278.
- Ots, M., & Karlsson, M. (2012). Out of control? How online papers are both shaping and being shaped by user generated content. *Romanian Journal of Journalism & Communication / Revista Romana de Jurnalism si Comunicare- RRJC*, 7(1), 51–58.
- Oyedemi, T. A. (2007). The relation between the customer-based brand equity of media outlets and their media channel Credibility: An exploratory study. *International Journal on Media Management*, 9(3), 116–125. doi:10.1080/14241270701521725
- Oyedemi, T. A. (2010). The Credible Brand Model: The Effects of Ideological Congruency and Customer-Based Brand Equity on News Credibility. *American Behavioral Scientist*, 54(2), 83–99. doi:10.1177/0002764210376312
- Oyedemi, T. A., & Hou, J. (2010). The effects of cable news outlets' customer-based brand equity on audiences' evaluation of the credibility of their online brand extensions. *Journal of Media Business Studies*, 7(1), 41–58.
- Raabe, J. (2013). Boulevardpresse. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Eds.), *Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2nd ed., pp. 33–34). Wiesbaden: VS Verlag.
- Russi, L. (2013). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Baden-Baden: Nomos.
- Ruß-Mohl, S. (1992). Am eigenen Schopfe...: Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. *Publizistik*, 37, 83–96.

- Russ-Mohl, S., & Nazhdiminova, R. (2015). Media branding and media marketing: Conflicts with journalistic norms, risks of trial and error. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 337–353). Berlin: Springer.
- Schatz, H., & Schulz, W. (1992). Qualität von Fernsehprogrammen: Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. *Media Perspektiven*. (11), 690–712.
- Schumann, M., & Hess, T. (2006). *Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine betriebswirtschaftliche Einführung* (3rd ed.). Berlin: Springer.
- Siegert, G. (2001a). *Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. München: Reinhard Fischer.
- Siegert, G. (2001b). Medienmarken-Management: Brückenschlag zwischen publizistischer Qualität und ökonomischem Erfolg? In H. H. Fabris & F. Rest (Eds.), *Qualität als Gewinn. Salzburger Beiträge zur Qualitätsforschung im Journalismus* (pp. 73–100). Innsbruck: Studienverlag.
- Siegert, G. (2002). Medienmanagement als Marketingmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Eds.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2nd ed., pp. 173–195). München: Fink.
- Siegert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In K.-U. Hellmann & R. Pichler (Eds.), *Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (pp. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag.
- Siegert, G. (2015). Market driven media brands: Supporting or faking high journalistic quality? In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 355–371). Berlin: Springer.

- Siegert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70.
doi:10.1080/14241277.2010.545363
- Siegert, G., Rademacher, P., & Lobigs, F. (2008). Pessimistische Theorie – Optimistische Praxis?: Unterschiedliche Sichtweisen auf die Konsequenzen der Ökonomisierung der Medien für deren seismographische Funktion in der Demokratie. In H. Bonfadelli, K. Imhof, R. Blum, & O. Jarren (Eds.), *Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel* (pp. 210–229). Wiesbaden: VS Verlag.
- Slater, M. D., & Rouner, D. (1996). How message evaluation and source attributes may influence credibility assessment and belief change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 73(4), 974–991.
- Trepte, S., Reinecke, L., & Behr, K.-M. (2008). Qualitätserwartungen und ethischer Anspruch bei der Lektüre von Blogs und von Tageszeitungen. *Publizistik*, 53(4), 509–534.
doi:10.1007/s11616-008-0017-6
- Urban, J., & Schweiger, W. (2013). News Quality from the Recipients' Perspective. *Journalism Studies*, 1–20. doi:10.1080/1461670X.2013.856670
- van Eimeren, B., & Ridder, C.-M. (2011). Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2010: Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. *Media Perspektiven*. (1), 2–15.
- Wyss, V. (2002). *Redaktionelles Qualitätsmanagement: Ziele, Normen, Ressourcen*. *Forschungsfeld Kommunikation: Vol. 15*. Konstanz: UVK.

- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. doi:10.1016/S0148-2963(99)00098-3
- Zubayr, C., & Geese, S. (2009). Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht: Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zur Bewertung der Fernsehnachrichten. *Media Perspektiven*. (4), 158–173.

Beitrag 6

Sommer, C. & Krebs, I. (2016). Market orientation in news media. How learning about and responding to readers and competitors impacts success. In: *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 5 (3), 441–464.

1 Introduction

In times of digital transformation and high uncertainty, media outlets are forced to (further) develop their products and services. Although there is a lack of research & development in the media (Adams, 2008; Nordqvist, Picard, & Pesämaa, 2010; Picard, 2002b), the importance of innovation has been emphasized in the literature (Kaye & Quinn, 2010; van Weezel, 2010). In media practice, it is pointed out that the audience has to be involved in these processes for media to succeed in the market (Lobe, 2004; Reich, 2009). Media studies literature describes the audience focus as crucial (Ruß-Mohl, 2004). However, very little is known about its relationship with success amongst readers. Reaching an audience is vital, especially since news outlets need readers to make a profit (or at least to survive) and fulfill their functions for society. Because of digitalization and social media, it has become easier to collect data about the audience as well as involve it in development processes, which makes the question even more relevant.

By applying market orientation theory to the media, we address this academic void. The relationship of market orientation to success has been investigated in numerous studies and industries. While the definitions of success differ, the results tend to show a positive effect of market orientation (Luca et al., 2010). Regarding news media, the research focuses on journalists and the audience (Beam, 2001; Tandoc & Ferrucci, 2014), while neglecting advertisers and competitors. As new technologies affect the business of news (Greenwood, 2013), there is a need for re-assessing the situation in the news industry and examining market orientation more comprehensively by asking the following research question: *Are market-oriented news outlets more successful?*

Accordingly, this study provides a comprehensive literature review of market orientation theory and develops a market orientation model for media outlets (Section 2). The focus lies on a media management perspective and not market orientation from a normative point of view. Sections 3 and 4 summarize the research questions and the methodological approach. Subsequently, the results are presented and discussed in Sections 5 and 6. In the final sections of this study (Sections 7 and 8), we present the limitations, provide recommendations for further research, and draw conclusions for media management theory and practice.

2 Literature review

2.1 Market orientation

Market orientation “is the organizationwide *generation* of market intelligence pertaining to current and future customer needs, *dissemination* of the intelligence across departments, and organizationwide *responsiveness* to it” (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6). Following Narver and Slater (1990), market

orientation consists of three behavioral components—customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination—which are considered important for long-term profit. Previous studies assumed that market orientation is a key factor, especially in times of uncertainty (Jaworski & Kohli, 1993; Li & Calantone, 1998; Wren et al., 2000).

Market orientation theory stems from the dynamic capabilities approach (Day, 1994). Dynamic capabilities are “the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments” (Teece et al., 1997, p. 516). As such, they should be unique, honed to users’ needs, and difficult to replicate. Accordingly, these capabilities can be seen as success factors of companies, since “the approach endeavors to explain firm-level success and failure” (Teece et al., 1997, p. 509). Examples include sensing opportunities, seizing structures and processes, and managing threats (Teece, 2007). Regarding market orientation, there are specific capabilities, such as collecting knowledge of the needs and processes on the customers’ side (Danneels, 2002, p. 1103; Day, 1994) and learning about the competition, which involves evaluating strengths and weaknesses as well as emerging markets and rivals (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995). It has also been described as understanding a market or an industry in a business sense as well as in a technical sense (Wong & Tong, 2012).

There are various ways to obtain knowledge about customers and competitors. Traditional market research methods—which are most common—include focus groups, surveys, customer visits, sales force feedback, voice of the customer programs, and concept testing (Slater, Olson, & Sørensen, 2012). To go beyond these practices and address customers’ latent needs, their use of products must be observed. Companies also work closely with lead users and conduct market experiments (Slater et al., 2012). For such purposes, toolkits are developed (Hippel, 2006).

Whether market orientation is an important capability of companies has been investigated numerous times in various industries (e.g., Atuahene-Gima, 1996; Bodlaj et al., 2012; Langerak et al., 2004; Lindholm et al., 2008; Luca et al., 2010; Narver & Slater, 1990; Wong & Tong, 2012; Wren et al., 2000). The results generally show a positive effect or at least an indirect influence on success, while its definition varies. Narver, Slater, and MacLachlan (2004), for instance, include the item “New-product success compared to our major competitor is good” in their survey questionnaire. Most frequently, questions about profit, sales, or achievement of goals are used, which has been criticized in the literature as it may lead to a key informant bias (Hurrle & Kieser, 2005). Other studies collect data on measures of success through independent sources, such as annual reports, to avoid this methodological problem.

2.2 Market orientation of media outlets

When applying market orientation theory to the media, one must consider that media outlets have to serve two groups of customers: audiences and advertisers (Wildman, 2006). This two-sided markets concept points out this business model (Anderson & Gabszewicz, 2006; Rochet & Tirole, 2006). One or several platforms enable interactions between end-users. Changes in a first market always affect the second one, and vice versa. Correspondingly, advertisers benefit from a growing audience, and the audience benefits from a high number of advertisements, for instance, when they offer information (Dewenter, 2006). Studies also show that the interests of media outlets' groups of customers are not mutually exclusive, as the audience does not necessarily dislike advertising (Grusell, 2007; Kaiser & Song, 2009). Kaiser and Wright (2006, p. 23) explain the markets' relationship: "Reflecting the fact advertisers value readers more than readers value advertisements, we find that an increase in reader demand results in an increase in ad rates while an increase in advertising demand results in a decrease in cover prices." Regarding the markets' relationship to competitors, Kind et al. (2009) show that the scope for raising revenues from audiences is constrained by other media outlets that offer close substitutes; whereas the scope for raising revenues from advertisers is constrained by how many competitors the media outlet faces.

Figure 1 merges the literature on market orientation, two-sided markets, and the media. A market-oriented media outlet generates, disseminates, and coordinately responds to market intelligence on audiences, advertisers and competitors to be successful. The audience and advertising markets are connected as advertisers pay for access to audiences and audiences benefit from advertisers' information and contribution to the media outlet's revenue. Depending on the business model and their importance for revenues, one group of customers is potentially favored over the other. The audience market is also connected to the competition as audiences can find substitutes elsewhere and other players can aim for the same target groups. The same holds true for advertisers and competitors. While the former may find substitutes elsewhere, the latter compete for a share of the advertising market. Overall, market orientation should positively influence a media outlet's success.

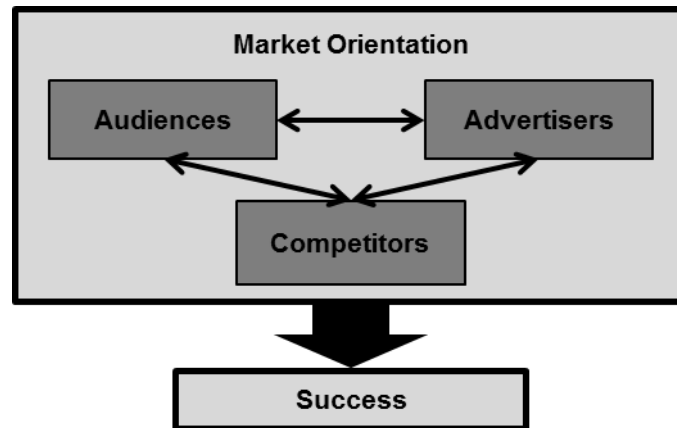


Figure 1: Market orientation of media outlets

Research shows that integrating readers and viewers in the development process of new media products fosters success in terms of the achievement of goals (Habann, 2010). However, studies on market capabilities and market research on the audience are scarce in the media (Valanto, Kosonen, & Ellonen, 2012; Weaver, 1981). It has been shown that news outlets conduct surveys and focus groups quite frequently (Beam, 1995; Maier & Jers, 2008). Recently, commenting on articles and social media has become a popular means of gaining reader insights, and analyzing online metrics allows news outlets to observe the audience's use of products and services (Anderson, 2011, 2013; Christin, 2014; Dick, 2011; Graves & Kelly, 2010; Lee, Lewis, & Powers, 2014; Tandoc, 2014b; Usher, 2013). Moreover, the literature shows that informal ways to collect information, such as private contacts, colleagues' reports, and responses from readers, are more common than the use of readership or academic research (Keel, 2011; Marr, Wyss, Blum, & Bonfadelli, 2001; Weischenberg, Malik, & Scholl, 2006).

There are several examples regarding the investigation of the audience. *Die Zeit*, a German weekly newspaper with a popular website, uses its research tool *Leserbarometer* to determine readers' opinions on different versions of the cover page as well as their views on the latest issue. The *New York Times* recently redesigned its website, including a new analytics program which will give the news outlet "a wealth of information about its readers" (Abbruzzese, 2014). Usher (2013) describes how web metrics are used at *Al Jazeera*. The Swedish news outlet, *Aftonbladet*, involves readers in every step of the media production process (Ots & Karlsson, 2012). Serving the community and creating community engagement are seen as a successful strategy in the current crisis (Mwangi, 2011).

Beam has contributed much to market orientation in the media. His studies investigate its relationship to environmental uncertainty (Beam, 1996), journalistic values (Beam, 1998), success in terms of higher circulation and household penetration (Beam, 2001), and content differences (Beam, 2003). Throughout his research, he points out the differences between news outlets with a weak market orientation and those with a strong market orientation. For instance, senior editors from market-

oriented newsrooms feel less uncertainty about their environment and more confident in adapting to changes in their environment (Beam, 2001). Tandoc and Ferrucci (2014), in their study on web analytics, find the adoption of such practices being further developed in market-oriented newsrooms. However, the focus lies on journalists and the readership, whereas the advertising side and the competition are not included.

Habann (2010) points out that the acceptance of a media innovation by advertisers is important for its success. In their investigation on media outlets' drivers of advertisement sales, Wirtz, Pelz, and Ullrich (2011) shows that publishers with above-average marketing competencies, such as market observation, identification of market opportunities, and utilization of market opportunities, generate higher advertising revenue than their competitors.

The literature also offers a few examples of how media outlets are working with advertisers. For example, *Seven One Media*, a marketer for audio-visual media, uses an internal tool to develop new concepts for advertisements (Mangold & Kunz, 2004; Reichwald, Meyer, Engelmann, & Walcher, 2007). At *Tamedia*, a Swiss publisher, a customer relationship management system is used across products and services to obtain better information about their advertisers (Crowden, 2010).

Media outlets have to offer an advantage to their customers compared to the competition to be successful (Bleis, 1996). Monitoring competitors' activities has been identified as having a positive effect on the achievement of media outlets' goals (Habann, 2010). Numerous studies have focused on competitions' influence on content and advertising (e.g. Becker, Hollifield, Jacobsson, Jacobsson, & Vlad, 2009; Coulson & Lacy, 1996; Lacy, 1987; Shaver & Lacy, 1999). Research also shows that media outlets respond to competition, for instance, through release strategies, product differentiation, and increasing expenditures (Krider & Weinberg, 1998; Lacy & Martin, 2004; Lee & Han, 2006; Shrikhande, 2001).

While there are some studies that investigate certain components of the suggested market orientation model, a comprehensive analysis does not exist. Hence, we will examine market orientation and success in the media in more detail.

3 Research questions and hypotheses

Following the literature review, market orientation is a success factor in several industries. Studies in the field of media show that audience and advertising markets are connected (Godes, Ofek, & Sarvary, 2009), with the audience being valued more by advertisers than vice versa (Kaiser & Wright, 2006). In addition, it is argued that advertisers are better served when a media outlet knows its audience well (Perez-Latre, 2007). Ultimately, without an audience, the news outlet cannot serve advertisers at all.

Therefore, the present study focuses on audiences and competitors when investigating the market orientation of news outlets.

Our first research question focuses on overall market orientation and news outlets' success:

RQ 1: Are overall market-oriented news outlets more successful?

Second, we explore reader orientation and success by asking the following research question:

RQ 2: Are reader-oriented news outlets more successful?

In our third research question, we investigate competitor orientation and success:

RQ 3: Are competitor-oriented news outlets more successful?

As several studies in other industries show a positive relationship between market orientation and success (e.g., Luca et al., 2010), and Beam (2001) finds a positive influence on senior editors' perception of uncertainty about their newsroom's environment and their confidence in being able to adapt to changes in its environment, we assume that overall market-oriented, reader-oriented and competitor-oriented news outlets are more successful.

4 Methods

4.1 Data

This study was conducted within a multidisciplinary research project across Denmark, France, Italy, Germany, Switzerland, and the United Kingdom. Against other cross-national studies (Livingstone, 2003; Picard & Russi, 2012), the focus does not lie on the nation, but on the market to enhance comparability. Thus, we rely on news outlets in the corresponding metropolitan areas Berlin, Copenhagen, London, Paris, Rome, and Zurich.

The sample was systematically selected within the predefined markets and, in the first step, it included leading news outlets in terms of circulation. We argue that market orientation is best suited in European markets when applied to the most important newspapers, especially since they need to differentiate from direct rivals.

As market orientation places the customer in the center of attention, we also accounted for the audience's perspective in the sampling process. Hence, in the second step, markets are defined based on an audience survey. The sample is representative in terms of participants' sex, age, and residence. A panel was separately designed at the metropolitan and national level in every country.¹ Through an

¹ Berlin (N = 741), Copenhagen (N = 749), London (N = 740), Paris (N = 741), Rome (N = 738), and Zurich (N = 748). Denmark (N = 1489), France (N = 1495), Italy (N = 1459), Germany (N = 1482), Switzerland (N = 1523), and the United Kingdom (N = 1494).

online questionnaire, readers were asked which newspapers they read at least once a week based on a list of the sampled newspapers. Additionally, they were asked to mention “other news outlets” that they used. The sample of newspapers drawn on the highest circulation was matched with the respondents’ frequency of usage, which led us to include additional news outlets. This process resulted in a total number of 74 news outlets, which we investigated based on our research questions.

In 2010, we conducted standardized telephone interviews with media representatives in their respective languages (except in Denmark, where the interviews were held in English). While on the telephone, the respondents were asked to complete an online questionnaire and rate the items based on a five-point Likert scale (ranging from 1 = not important to 5 = very important). This allowed us to strengthen the commitment of high-level representatives of news outlets, which led to a total response rate of 49% (n = 36): Denmark (n = 7); France (n = 6); Italy (n = 5); Germany (n = 4); Switzerland (n = 13); and the United Kingdom (n = 1; see Table 1). However, the total number of respondents was rather low, even though we reached out to media representatives several times via e-mail and phone. The greatest problem was not scheduling the interviews but the availability of the high-ranking media representatives. Nevertheless, we did not compromise our sample and we simply interviewed the editors-in-chief (or deputies) and CEOs (or deputies) with editorial involvement. The respondents needed to have comparable roles and an overview of the news outlet as a whole to avoid biased information.

As shown in Table 1, our data set was complemented through secondary sources. We collected circulation data for 2010 and 2011, which was provided by the members of the International Federation of Audit Bureaux of Circulation (IFABC). For Italian free media, we used Audipress figures as the circulation data was unavailable.

Table 1: Description and circulation of news outlets

News outlet	Type of News Outlet	Country	Circulation 2010	Change of Circulation 2010—2011 (in %)
20 Minuten	Free	Switzerland	494'368	0.37
20 minutes	Free	Switzerland	207'112	-1.82
20 minutes	Free	France	448'766	12.08
B.T.	Daily	Denmark	69'106	-2.74
B.Z.	Daily	Germany	183'791	-9.20
Blick	Daily	Switzerland	214'880	-3.13
Blick am Abend	Free	Switzerland	329'418	-2.59
Børsen	Daily	Denmark	73'153	-4.53
City	Free	Italy	1'861'666	-5.40
Ekstra Bladet	Daily	Denmark	73'557	-10.88
FAZ	Daily	Germany	383'932	-0.92
Il Messaggero	Daily	Italy	192'982	-1.00
Jyllands-Posten	Daily	Denmark	109'257	-5.04
L'Express	Weekly	France	534'919	-0.86
La Repubblica	Daily	Italy	449'238	-2.40
Landbote	Daily	Switzerland	33'101	-2.78
Le Figaro	Daily	France	330'237	1.25
Le Matin	Daily	Switzerland	57'894	-1.38
Le Matin Dimanche	Weekly	Switzerland	188'053	-6.88
Le Monde	Daily	France	319'022	1.93
Le Parisien	Daily	France	297'173	-2.35
Le Temps	Daily	Switzerland	44'450	-4.75
leggo	Free	Italy	1'993'000	-2.77
Métro	Free	France	424'322	11.90
metronews	Free	Italy	1'580'333	-1.39
MetroXpress	Free	Denmark	192'825	0.43
NZZ	Daily	Switzerland	136'894	-3.18
NZZ am Sonntag	Weekly	Switzerland	129'813	0.25
Politiken	Daily	Denmark	100'303	-1.98
Sonntagszeitung	Weekly	Switzerland	188'658	-3.58
Süddeutsche Zeitung	Daily	Germany	443'243	-1.94
Tages-Anzeiger	Daily	Switzerland	203'636	-4.10
The Daily Telegraph	Daily	UK	672'990	-8.21
Weekendavisen	Weekly	Denmark	53'114	2.02
Welt	Daily	Germany	264'677	1.03
Weltwoche	Weekly	Switzerland	79'753	-2.51

4.2 Operationalization

First, we investigate overall market orientation. The respondents were asked whether their news outlet aims to meet readers' and stakeholders' interests to capture the broader strategy. This item was derived from prior studies (Beam, 2001; Ewing & Napoli, 2005; see Table 2).

Table 2: Market orientation

Item	Mean (SD)
Shrewdly judged action to uphold readers and stakeholder interests	3.91 (0.87)

n = 34; "Please indicate how important the following measures are for your news outlet as a means of achieving your goals"; Five-point Likert scale: 1 = not important to 5 = very important

Second, we focus on the audience side, as indicated above. In doing so, we investigate different means of research in this market. Journalism studies have covered this issue in the past, from which the items are derived (Keel, 2011; Marr et al., 2001; Weischenberg et al., 2006; see Table 3). The present study follows a more focused way compared to prior research that asked general questions such as whether a news outlet informs itself about its customers' wants and needs.

Table 3: Reader orientation

Item	Mean (SD)
Private contacts with individual readers	3.28 (1.02)
Colleagues' reports on your readers	3.18 (1.01)
Responses from your readers (e.g., readers' letters)	3.97 (1.02)
Readership/audience research and/or opinion polling	3.55 (1.09)
Academic communication research	2.88 (0.94)

n = 33; "How important are the following methods of researching your readership?"; Five-point Likert scale: 1 = not important to 5 = very important

It can be assumed that the various methods of research (see Table 2) complement one another. If a news outlet rates an item low or does not use a certain method at all, then the news outlet can altogether still be strongly market oriented (Russi, 2013). Therefore, since Cronbach's Alpha of 0.725 is acceptable, we calculated the average of the five items to form an index (see Table 4).

Table 4: Index reader orientation

Item	Mean (SD)	Cronbach's Alpha
Index reader orientation	3.33 (0.69)	0.725

n = 33; 1 = not important to 5 = very important

Third, in addition to the audience side, competitor orientation is investigated. Three items were derived from the literature (Ewing & Napoli, 2005; Narver & Slater, 1990; Wong & Tong, 2012; see Table 5).

Table 5: Competitor orientation

Item	Mean (SD)
Editorial strategy of differentiation from competitors	4.42 (0.69)
Analysis of competitors' strengths and weaknesses	3.31 (0.86)
Swift reaction to competitors' initiatives	3.56 (1.05)

n = 36; "Please indicate how important the following measures are for your newspaper as a means of achieving your goals"; Five-point Likert scale: 1 = not important to 5 = very important

As Cronbach's Alpha was below 0.50, we refrained from calculating an index. Moreover, the three possible combinations of two out of three items did not show any satisfactory results, which means that an editorial strategy of differentiation, analysis of strengths and weaknesses, and swift reactions to initiatives are three distinct dimensions of competitor orientation. This may be the case because of their difference in timeliness. Swift reactions are a short-term approach and analysis of strengths and weaknesses is an ongoing method, whereas an editorial strategy of differentiation is more long-term oriented and one of the foundations of a news outlet.

For the operationalization of success, we relied on circulation data as frequently seen in other studies (Schönbach, 2004). It is the key figure in the audience market, best comparable across countries because of similar methods and strongly correlations with online reach (Illenberger, 2013). More specifically, we calculated the change of circulation from 2010 to 2011 in per-cent as a measure of success. In doing so, news outlets are better comparable across markets. We also have more variance in our sample than other studies, which have been criticized for only examining successful media products and services (e.g., the top 100 movies over a certain period). Our approach also allows for the news outlet with the highest circulation to be unsuccessful as it could have seen a sharp decline. Conversely, a small circulation can still be a success if it strongly increases. Furthermore, using circulation data enables us to deal with the criticism of success factor research regarding key informant bias, as independent and dependent variables are collected independently (Hurrell & Kieser, 2005).

Overall, news outlets' circulations are decreasing ($M = -1.86$; $SD = 4.48$). In our sample, French *Le Monde* was the most successful player with an increase of 12.08 %, while *Ekstra Bladet* in Denmark saw the strongest decline of -10.88 %.

4.3 Analysis

Based on supply-side characteristics, we distinguished three types of news outlets in our sample: dailies ($n = 18$); weeklies ($n = 6$); and free media ($n = 9$). Dailies publish printed papers every day, relying on the revenue from the audience and the advertising market. Weeklies print an issue once a

week, also relying on the revenue from the two markets. Free media, on the other hand, solely depend on the revenue from advertising. As business models differ, we look at these three subsamples separately. This approach is supported by literature defining free media as a distinct strategic group of news outlets (Russi, 2013).

Consequently, we calculated correlations in SPSS for every sub-sample independently, using Spearman's rank correlation coefficient (Spearman's rho). It is a nonparametric measure of dependence between two variables (e.g., overall market orientation and success), and hence, it is well-suited to answer our research questions. The results are reported in the following section.

5 Results

5.1 Overall market orientation and success

Overall market orientation is rated higher for weeklies ($M = 4.20$; $SD = 0.84$) than for free media ($M = 4.11$; $SD = 0.84$) and dailies ($M = 3.75$; $SD = 0.97$). Its correlation with success in terms of change of circulation from 2010 to 2011 is weak (*RQ 1*; see Table 6). Market-oriented dailies are more successful than their less market-oriented counterparts ($r_s = 0.16$; n.s.). For weeklies and free media, the opposite is true ($r_s = -0.11$; n.s. and $r_s = -0.29$; n.s.). However, these results are not statistically significant.

Table 6: News outlets' overall market orientation and its correlation with success

Type	Item	Mean (SD)	r_s
Dailies ($n = 20$)	Shrewdly judged action to uphold readers and stakeholder interests	3.75 (0.97)	0.16
Weeklies ($n = 5$)	Shrewdly judged action to uphold readers and stakeholder interests	4.20 (0.84)	-0.11
Free media ($n = 9$)	Shrewdly judged action to uphold readers and stakeholder interests	4.11 (0.60)	-0.29

Five-point Likert scale (1 = not important to 5 = very important); Spearman's-Rho;

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ° $p < 0.1$

5.2 Reader orientation and success

Reader orientation is rated highest for free media ($M = 3.49$; $SD = 0.76$) compared to weeklies ($M = 3.30$; $SD = 0.99$) and dailies ($M = 3.27$; $SD = 0.57$).

However, reader-oriented dailies are more successful than less reader-oriented news outlets (*RQ 2*; see Figure 2). Spearman's rho shows a moderate correlation between the reader orientation index and the change of circulation from 2010 to 2011 ($r_s = 0.51$; $p < 0.05$; see Table 7). When examining the different means of reader orientation, responses from readers are rated as most important ($M = 3.89$; $SD = 1.08$), followed by readership research ($M = 3.56$; $SD = 0.92$), private contacts ($M = 3.24$; $SD = 0.90$), and colleagues' reports ($M = 3.17$; $SD = 0.86$). Finally, academic research is least important ($M = 2.82$; $SD =$

0.95). Out of these five methods of researching the audience, private contacts shows a moderate correlation with success, which is statistically significant ($r_s = 0.48$; $p < 0.05$). Although the other correlations are also positive, they are not significant. Market research is the only exception ($r_s = -0.21$; n.s.).

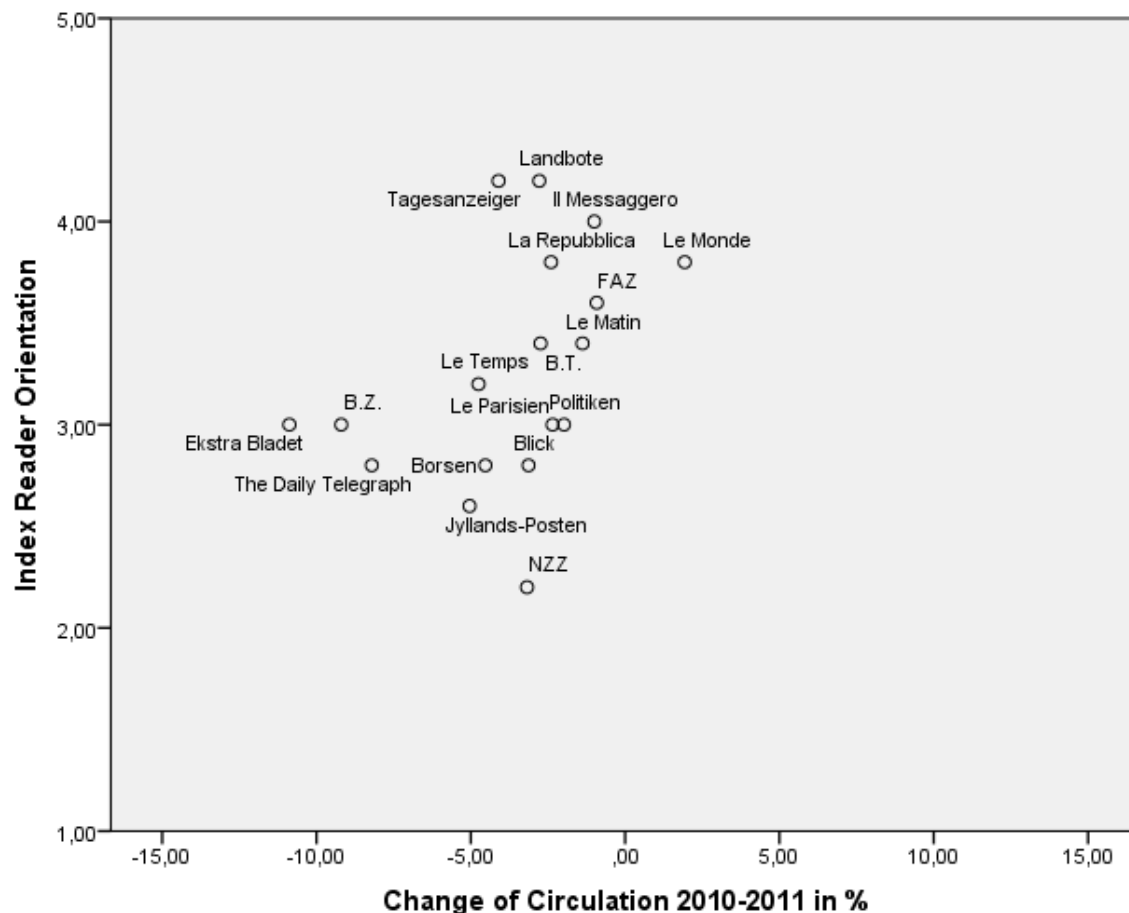


Figure 2: Reader orientation and circulation (2010–2011) of dailies

The weeklies' reader orientation index shows a strong, negative correlation with success ($r_s = -0.81$; $p < 0.05$; see Table 7). Less reader-oriented news outlets see a better development of their circulation than their more reader-oriented counterparts (see Figure 3). For instance, the two least successful news outlets, *Le Matin Dimanche* and *Sonntagszeitung*, with a decline in circulation of -6.88% and -3.58% , respectively, rate reader orientation the highest. By investigating the different means of researching the readership, we find that, also for weeklies, the responses from readers are the most important ($M = 4.33$; $SD = 0.82$), followed by private contacts ($M = 3.33$; $SD = 1.21$), colleagues' reports ($M = 3.00$; $SD = 1.55$), and readership research ($M = 3.00$; $SD = 1.41$), which is a different ranking compared to dailies. Again, academic research ($M = 2.82$; $SD = 1.33$) plays a minor role. All of the correlations with success

are negative, out of which two are strong and statistically significant: colleagues' reports ($r_s = -0.79$; $p < 0.1$) and readership research ($r_s = -0.78$; $p < 0.1$).

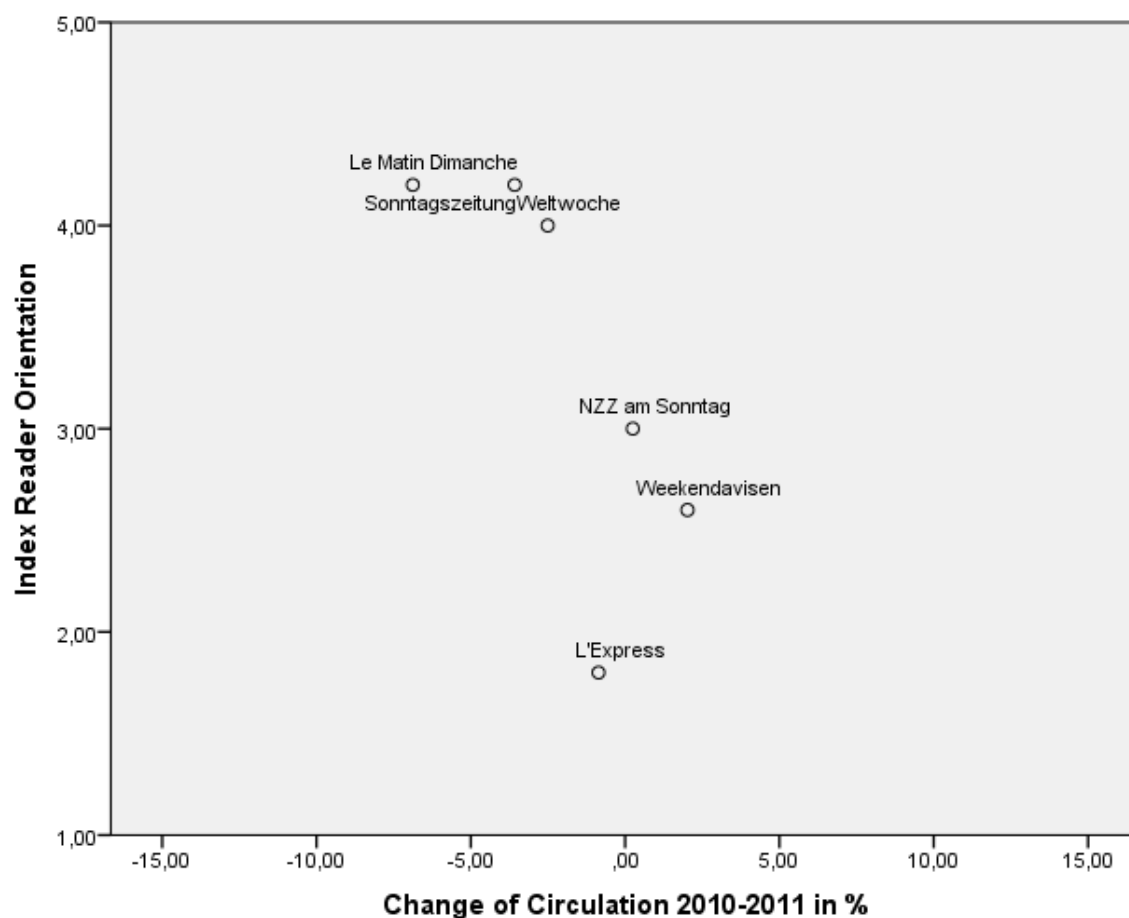


Figure 3: Reader orientation and circulation (2010–2011) of weeklies

Free media do not show a significant correlation between the reader-orientation index and success in terms of change of circulation from 2010 to 2011 (see Figure 4 and Table 7). For instance, two French news outlets, *20 Minutes* and *Metro*, vary greatly in their reader orientation, while both were able to increase their circulation by 12.80 % and 11.90 %, respectively. However, free media show less variance and rate reader orientation higher than the other types of media ($M = 3.49$; $SD = 0.76$). Similar to dailies and weeklies, responses from the readers are the most important, whereas academic research is the least important ($M = 3.89$; $SD = 1.05$ and $M = 3.00$; $SD = 0.71$).

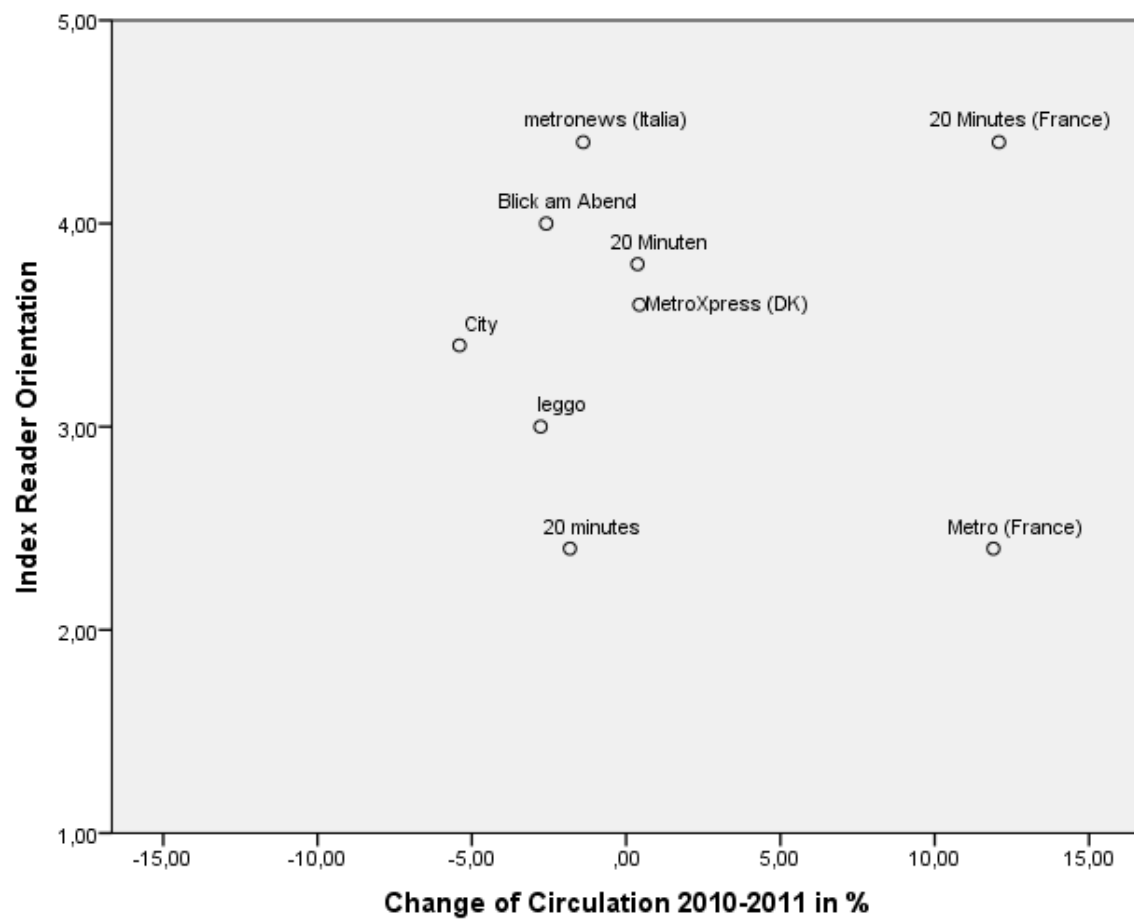


Figure 4: Reader orientation and circulation (2010–2011) of free media

Table 7: News outlets' reader orientation and its correlation with success

Type	Item	Mean (SD)	r_s
Dailies (n = 18)	Private contacts with individual readers	3.24 (0.90)	0.48 °
	Colleagues' reports on your readers	3.17 (0.86)	0.10
	Responses from your readers (e.g., readers' letters)	3.89 (1.08)	0.31
	Readership/audience research and/or opinion polling	3.56 (0.92)	-0.21
	Academic communication research	2.82 (0.95)	0.22
	Index reader orientation	3.27 (0.57)	0.51 *
Weeklies (n = 6)	Private contacts with individual readers	3.33 (1.21)	-0.71
	Colleagues' reports on your readers	3.00 (1.55)	-0.79 °
	Responses from your readers (e.g., readers' letters)	4.33 (0.82)	-0.12
	Readership/audience research and/or opinion polling	3.00 (1.41)	-0.78 °
	Academic communication research	2.83 (1.33)	-0.29
	Index reader orientation	3.30 (0.99)	-0.81 *
Free Media (n = 9)	Private contacts with individual readers	3.33 (1.23)	0.26
	Colleagues' reports on your readers	3.33 (1.00)	0.74
	Responses from your readers (e.g., readers' letters)	3.89 (1.05)	0.33
	Readership/audience research and/or opinion polling	3.89 (1.17)	-0.02
	Academic communication research	3.00 (0.71)	-0.07
	Index reader orientation	3.49 (0.76)	0.24

Five-point Likert scale (1 = not important to 5 = very important); Spearman's-Rho;

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ° $p < 0.1$

5.3 Competitor orientation and success

According to Table 8, means of competitor orientation do not show a clear pattern. For dailies, an editorial strategy of differentiation is rated as most important ($M = 4.39$; $SD = 0.67$). However, it is negatively correlated with success ($r_s = -0.25$; n.s.). For the analysis of competitors' strengths and weaknesses, the correlation is also negative ($r_s = -0.20$; n.s.). Only a swift reaction to competitors' initiatives is positively correlated with success, which is the single statistically significant result ($r_s = 0.43$; $p < 0.1$).

However, weeklies' swift reaction to competitors' initiatives shows a strong, negative correlation ($r_s = -0.89$; $p < 0.05$). The analysis of competitors' strengths and weaknesses is rated as equally important and it also shows a strong, negative correlation which is not significant ($r_s = -0.80$; n.s.). Moreover, an editorial strategy of differentiation is positively correlated with success, but not statistically significant ($r_s = 0.41$; n.s.).

In terms of the direction of correlations, free media are the opposite of dailies. An editorial strategy of differentiation ($r_s = 0.51$; n.s.) and the analysis of competitors' strengths and weaknesses ($r_s = 0.09$; n.s.)

are positively correlated, while a swift reaction to competitors' initiatives shows a negative correlation ($r_s = -0.11$; n.s.). However, the results for free media are again not statistically significant.

Table 8: News outlets' competitor orientation and its correlation with success

Type	Item	Mean (SD)	r_s
Dailies (n = 21)	Editorial strategy of differentiation from competitors	4.38 (0.67)	-0.25
	Analysis of competitors' strengths and weaknesses	3.48 (0.81)	-0.20
	Swift reaction to competitors' initiatives	3.65 (0.99)	0.43 °
Weeklies (n = 6)	Editorial strategy of differentiation from competitors	4.67 (0.52)	0.41
	Analysis of competitors' strengths and weaknesses	3.00 (1.10)	-0.80
	Swift reaction to competitors' initiatives	3.00 (1.41)	-0.89 *
Free Media (n = 9)	Editorial strategy of differentiation from competitors	4.33 (0.87)	0.51
	Analysis of competitors' strengths and weaknesses	3.11 (0.78)	0.09
	Swift reaction to competitors' initiatives	3.67 (1.00)	-0.11

Five-point Likert scale (1 = not important to 5 = very important); Spearman's-Rho;

** p < 0.01; * p < 0.05; ° p < 0.1

In the following section, the results for overall market orientation, reader orientation and competitor orientation will be discussed in detail.

6 Discussion

The **overall market orientation** (RQ 1) of dailies, weeklies, and free media is weak and not significantly correlated with their success. This finding is rather surprising when compared to prior research in other industries (Luca et al., 2010). However, Beam (2001) could not find a direct effect of market orientation on higher circulation and household penetration. His study only shows a positive influence through senior editors from market-oriented newsrooms expressing less uncertainty about their environment and being more confident that they can adapt to changes.

In terms of **reader orientation** (RQ 2), the results were inconclusive across the three types of news outlets that we investigated. For dailies, emphasis on researching the readership pays off with success, whereas weeklies show a negative correlation between reader orientation and change of circulation from 2010 to 2011. Since they have fewer resources because of the weekly frequency, they may be better off by focusing their efforts in other areas. The results for free media were not significant. However, they rated reader orientation the highest, which is counterintuitive since they are the only news outlets solely relying on advertising revenues. Free media was also identified as a distinct strategic group in prior studies (Russi, 2013). Our findings add to this literature and suggest dailies,

weeklies, and free media being three different types of news outlets, which call for different approaches towards reader orientation and media management.

Regarding the different means of researching the readership, responses from readers are the most important. This is interesting since it is the only “push” option, while all of the other methods need the news outlet’s initiative. In line with this, the most abstract and hence, the most difficult information to process received the lowest ratings of importance: academic research.

When examining the cases in our sample in more detail, the large differences between the Swiss *NZZ* and *Tagesanzeiger* are found to be interesting as they both define themselves as producers of quality news. While *Tagesanzeiger* achieves high scores on the reader orientation index, *NZZ* seems to place few resources into researching the readership. The reason may be the positioning of *NZZ* as a traditional, conservative news brand catering to a very specific target group (Trevisan, 2003). However, even this prestigious news outlet is rethinking its strategy. As *NZZ*-CEO Veit Dengler confirms, data analysis is crucial for understanding and keeping customers (Hollenstein, 2014). Correspondingly, they are including readers’ feedback in their ongoing development process (Trossman & Cueni, 2014). The difference between *NZZ* and *Tagesanzeiger* is also visible in their Sunday outlets *NZZ am Sonntag* and *Sonntagszeitung*. While the latter rates reader orientation high, the former sees it as less important. However, *NZZ* has increased its activities in the field and even hired a team for data analysis (Klein Report, 2014). *FAZ*, which holds a similar position to *NZZ* in Germany, rates reader orientation as more important; however, Tobias Trevisan, its managing director at the time of the interviews, calls for more market research in the media in general (Persoenlich.com, 2013). Amongst free media, the case of *20 Minuten* and *20 Minutes* (Switzerland) is particularly interesting. While methods of researching the audience are very important for the German language edition, they play a less important role in French-speaking Switzerland, even though both news outlets are owned by *Tamedia*. However, *20 Minutes* (France)—still published by its original owner *Schibsted*—values reader orientation the most. Therefore, we can conclude that these similar concepts are implemented differently, which is surprising since they are based on the duplication of a proven business model (Helgesen, 2002).

The results for the **competitor orientation** (RQ 3) of dailies, weeklies, and free media were also inconsistent. The respondents rated editorial strategy of differentiation the highest, which is in line with Kind et al. (2009), who suggest that it determines the split between audience and advertising revenue. However, the analysis of competitors’ strengths and weaknesses is regarded as considerably less important, which is contradictory. One can argue that differentiation only succeeds if based on a sound analysis of other players in the market. For a swift reaction to competitors’ initiatives, we see significant correlations with the success of dailies and weeklies. The formers’ relationship is positive,

which is in line with market-orientation literature. Especially in times of digitalization and convergence, competition is a key topic. It no longer stands for other traditional news outlets, since competitive pressure from other types of media is increasing (Grönlund & Björkroth, 2011; Sommer & von Rimscha, 2014). For weeklies, a swift reaction to competitors' initiatives shows a negative correlation with success. This is counterintuitive to the findings in the literature. However, it is in line with our results for reader orientation. Accordingly, for weeklies, it is best to be reluctant to influences from the news outlet's environment. This adds to the need for different media management strategies depending on the type of news outlet.

Amongst the cases in our sample, the Italian papers *La Repubblica* und *Il Messaggero* are particularly focused on the area of competitor orientation as they rated the items high. This may be related to Italy's extremely competitive media landscape with numerous titles. Regarding competitor orientation, *NZZ* and *FAZ* follow similar approaches. Compared to reader orientation, competitor orientation is more important for *NZZ*, but less important for *FAZ*.

Our findings show that market orientation in the media is different from other industries. More specifically, relationships to success are less systematic and the directions of correlations are different depending on the type of news outlet. This may be caused by mutual influences through potentially conflicting market intelligence about media outlets' two groups of customers and different business models. In addition, media professionals have a tradition of focusing on their own judgment and being very resistant to influences from the media outlet's environment (Deuze, 2008; Loosen & Schmidt, 2012). Regarding the advertising market, we assume that generating, disseminating and responding to market intelligence is considered of lower importance and performed less frequently than researching audiences. As argued earlier, media outlets need an audience first which they can offer to advertisers and advertisers are better served when a media outlet knows its audience well (Perez-Latre, 2007). The significance ascribed to audiences and advertisers depends on the news outlet's business model and revenue streams. In regard to the competition, news outlets follow the long-term strategy of editorial differentiation. They also place less emphasis on a swift reaction to competitors' initiatives and the analysis of their strengths and weaknesses, which are rated rather low. This could mean that these processes are more informal rather than systematically implemented.

7 Limitations and further research

This exploratory study of news outlets provides an initial investigation of the relationships of overall market orientation, reader orientation, and competitor orientation to success in terms of change of circulation. The key limitation is the small number of cases per country and the small sample size

altogether. Especially, our results for free media and weeklies have to be treated warily. In order to strengthen the findings, it would be necessary to investigate other influences on a media outlet's success. Using circulation data as its measure allowed us to compare across countries; however, it does not cover a media outlet's performance in other means of distribution. However, it is related to success online (Illenberger, 2013). Unfortunately, revenues or profits are largely unavailable figures in the news industry. Another aspect that has to be taken into account is that our findings simply rely on the perception of media professionals. However, since the "true" processes of market orientation are inaccessible, the accounts of the involved individuals serve as suitable proxies.

Since this study was conducted within a multidisciplinary research project, it is not the complete and rigorous investigation of market orientation in the media, which is needed. In addition to audiences and competitors, the advertising side has to be analyzed in more detail. The two-sided market is what makes the media special and different from other industries. Considering advertisers and audiences at the same time is the major challenge for media outlets. Future studies should apply case studies to investigate different approaches as well as standardized methods to quantify the effects of market orientation. In doing so, market orientation can be put into perspective by identifying its importance in relation to success factors in the media. Since our study points out the differences compared to other industries as well as within the media industry, it is a promising field for further research. Audience, advertiser and competitor orientation require further investigation.

8 Conclusion

When applying market orientation theory to the media, we see differences to other industries. Our study suggests that its relation to success depends on the type of news outlet and it is not necessarily positive. This adds to the literature highlighting the limited transferability of findings from other industries to the media (Dogruel, 2014). In two-sided markets in general, mutual influences between two groups of customers and competitors have to be considered when applying any theory. Accordingly, dynamic capabilities need to be specified for the media and other two-sided markets.

The results of our study show that dailies, which emphasize reader orientation and a swift reaction to competitors' initiatives, are more successful in terms of change of circulation. For weeklies, the opposite is true. Rating means of researching the readership and responsiveness to the competition low is associated with success. These findings call for different media management strategies depending on the type of news outlet:

- Since reader orientation is important for the success of dailies, media managers should place more emphasis on this area and provide the necessary resources. Especially in current times

of ubiquitous digital media, data can be easily gathered in multiple ways. Journalists, of course, should make use of these opportunities in order to know their audience well. Regarding a swift reaction to competitors' initiatives, products and services have to be continuously improved to meet the highest standards. In times of uncertainty and change, being flexible and innovative in journalism and management is crucial.

- For weeklies, media managers should primarily focus on the news outlet; for instance, the media brand, rather than its environment. Reader orientation and responding to competitors need to be limited. The same holds true for journalists who should concentrate on their professional judgment.
- Market orientation and free media's success are not significantly correlated. This finding adds to the literature defining dailies, weeklies, and free media as different types of news outlets. Therefore, not only timeliness, routines, and production processes are different but also market orientation. These differences have to be taken into consideration in media practice; for instance, when adjusting the business model and defining the strategy.

With media outlets investing in resources for market orientation (Persoenlich.com, 2014), its potential is increasing. Data must not only be generated, but it must also be disseminated and responded to in a timely manner. Understanding and addressing customers' needs is crucial in times of digital disruption. Thus, media outlets need to coordinate their efforts in audience and advertising markets. Moreover, they have to determine how to relate their informal investigations and traditional market research with comments on their website and social media. At the same time, media outlets have to monitor the competition as well as look at potential future competitors. Unlike in the past, they do not only have to rival with legacy media but also with technology-based startups. Therefore, media outlets need to develop their market orientation capabilities to innovate and improve products and services to compete in the marketplace of tomorrow.

References

- Abbruzzese, J. (2014). 'New York Times' website redesign goes back to the future. Retrieved from <http://mashable.com/2014/01/08/nyt-website-redesign/>
- Adams, J. W. (2008). Innovation management and U.S. weekly newspaper web sites: An examination of newspaper managers and emerging technology. *International Journal on Media Management*, 10(2), 64–73. doi:10.1080/14241270802000454
- Anderson, C. W. (2011). Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. *Journalism*, 12(5), 550–566. doi:10.1177/1464884911402451

- Anderson, C. W. (2013). *Rebuilding the news: Metropolitan journalism in the digital age*. Philadelphia: Temple University Press.
- Anderson, S. P., & Gabszewicz, J. J. (2006). The media and advertising: A tale of two-sided markets. In V. A. Ginsburgh & C. D. Throsby (Eds.), *Handbooks in economics: Vol. 25. Handbook of the economics of art and culture* (pp. 567–614). Amsterdam & Oxford, UK: North-Holland.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93–103. doi:10.1016/0148-2963(95)00051-8
- Beam, R. A. (1995). How newspapers use readership research. *Newspaper Research Journal*, 16(2), 28–38.
- Beam, R. A. (1996). How perceived environmental uncertainty influences the marketing orientation of U.S. daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 73(2), 285–303. doi:10.1177/107769909607300202
- Beam, R. A. (1998). What it means to be a market-oriented newspaper. *Newspaper Research Journal*, 19(3), 2–20.
- Beam, R. A. (2001). Does it pay to be a market-oriented daily newspaper? *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(3), 466–483. doi:10.1177/107769900107800305
- Beam, R. A. (2003). Content differences between daily newspapers with strong and weak market orientations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2), 368–390. doi:10.1177/107769900308000209
- Becker, L. B., Hollifield, C. A., Jacobsson, A., Jacobsson, E.-M., & Vlad, T. (2009). Is more always better?: Examining the adverse effects of competition on media performance. *Journalism Studies*, 10(3), 368–385. doi:10.1080/14616700802636219
- Bleis, T. (1996). *Erfolgsfaktoren neuer Zeitschriften: Empirische betriebswirtschaftliche Untersuchung zur Entwicklung und Markteinführung von Publikumstiteln*. zugleich Dissertation an der Universität München, 1996. *Medien Skripten: Vol. 27*. München: Reinhard Fischer.
- Bodlaj, M., Coenders, G., & Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 666–687. doi:10.3846/16111699.2011.620143
- Christin, A. (2014). *Clicks or Pulitzers? Web journalists and their work in the United States and France* (Dissertation). Princeton University.
- Coulson, D. C., & Lacy, S. (1996). Journalists' perceptions of how newspaper and broadcast news competition affects newspaper content. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 73(2), 354–363.
- Crowden, C. B. (2010). Tamedia: nahe am Kunden. *meeting bsi*, (1), 16–17.

- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. doi:10.1002/smj.275
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. doi:10.2307/1251915
- Deuze, M. (2008). The changing context of news work: Liquid journalism and monitorial citizenship. *International Journal of Communication*, 2(5), 848–865. Retrieved from <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/290/197>
- Dewenter, R. (2006). *Das Konzept der zweiseitigen Märkte am Beispiel von Zeitungsmonopolen* (Diskussionspapier No. 53). Hamburg.
- Dick, M. (2011). Search engine optimisation in UK news production. *Journalism Practice*, 5(4), 462–477. doi:10.1080/17512786.2010.551020
- Dogruel, L. (2014). What is so special about media innovations?: A characterization of the field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52–69. doi:10.5617/jmi.v1i1.665
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841–853. doi:10.1016/j.jbusres.2003.09.012
- Godes, D., Ofek, E., & Sarvary, M. (2009). Content vs. advertising: The impact of competition on media firm strategy. *Marketing Science*, 28(1), 20–35. doi:10.1287/mksc.1080.0390
- Graves, L. & Kelly, J. (2010). *Confusion Online: Faulty metrics and the future of digital journalism*. Retrieved from http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/345/original/online_metrics_report.pdf
- Greenwood, S. (2013). A model failure: Why news can no longer pay its way. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 2(1), 33–46. doi:10.1386/ajms.2.1.33_1
- Grönlund, M., & Björkroth, T. (2011). Newspaper market concentration, competitive pressure and financial performance: The case of Finland. *Journal of Media Business Studies*, 8(3), 19–50.
- Grusell, M. (2007). Advertising? Yes please, but only when it's my choice. *Journal of Media Business Studies*, 4(3), 87–101.
- Habann, F. (2010). *Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen: Eine kausalanalytische empirische Untersuchung*. Baden-Baden: Nomos.
- Helgesen, J. E. S. (2002). The internationalisation of Norwegian newspaper companies. In R. G. Picard (Ed.), *Media firms. Structures, operations, and performance* (pp. 123–138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hippel, E. v. (2006). *Democratizing innovation*. Cambridge, Mass: MIT Press. Retrieved from <http://web.mit.edu/evhippel/www/democ.htm>

- Hollenstein, E. (2014). "Mein Vorgänger Albert P. Stäheli hat diese Liquidität aufgebaut". Retrieved from <http://www.persoendlich.com/news/medien/nzz-gruppe-mein-vorgaenger-albert-p-staeheli-hat-diese-liquiditaet-aufgebaut-312731#.U6Qt01NBrnE>
- Hurrle, B., & Kieser, A. (2005). Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? *Die Betriebswirtschaft*, 65(6), 584–602.
- Illenberger, R. P. (2013). *Erfolgsfaktoren printmarkenbasierter Online-Angebote*. Baden-Baden: Nomos.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. doi:10.2307/1251854
- Kaiser, U., & Song, M. (2009). Do media consumers really dislike advertising? An empirical assessment of the role of advertising in print media markets. *International Journal of Industrial Organization*, 27(2), 292–301. doi:10.1016/j.ijindorg.2008.09.003
- Kaiser, U., & Wright, J. (2006). Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry. *International Journal of Industrial Organization*, 24(1), 1–28. doi:10.1016/j.ijindorg.2005.06.002
- Kaye, J., & Quinn, S. (2010). *Funding journalism in the digital age: Business models, strategies, issues and trends*. New York: Lang.
- Keel, G. (2011). *Journalisten in der Schweiz: Eine Berufsfeldstudie im Zeitverlauf*. Konstanz: UVK.
- Kind, H. J., Nilssen, T., & Sorgard, L. (2009). Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue? *Marketing Science*, 28(6), 1112–1128. doi:10.1287/mksc.1090.0514
- Klein Report. (2014). *NZZ-Mediengruppe rekrutiert Datenanalyse-Team*. Retrieved from <http://www.kleinreport.ch/news/nzz-mediengruppe-rekrutiert-datenanalyse-team-76716/#>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. doi:10.2307/1251866
- Krider, R. E., & Weinberg, C. B. (1998). Competitive dynamics and the introduction of new products: The motion picture timing game. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 1–15.
- Lacy, S. (1987). The effects of intracity competition on daily newspaper content. *Journalism Quarterly*, 64, 281–290. doi:10.1177/107769908706400201
- Lacy, S., & Martin, H. J. (2004). Competition, circulation and advertising. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 18–39.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79–94. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x

- Lee, A. M., Lewis, S. C., & Powers, M. (2014). Audience clicks and news placement: A study of time-lagged influence in online journalism. *Communication Research*, 41(4), 505–530.
doi:10.1177/0093650212467031
- Lee, M.-H., & Han, E.-K. (2006). Competition: Hollywood versus domestic films: Release strategies of Hollywood films in South Korea. *International Journal on Media Management*, 8(3), 125–133.
doi:10.1207/s14241250ijmm0803_3
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13–29.
doi:10.2307/1252284
- Lindholm, A. T., Olkkonen, R. M., Mitronen, L., & Kajalo, S. (2008). Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 4(3), 219–236.
Retrieved from <http://www.cmr-journal.org/article/viewArticle/1042>
- Livingstone, S. M. (2003). On the challenges of cross-national comparative media research. *European Journal of Communication*, 18(4), 477–500. doi:10.1177/0267323103184003
- Lobe, T. (2004). BILD: Von der Vision eines Verlegers zur nationalen Institution. In C. Baumgarth (Ed.), *Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding*. Wiesbaden: Gabler.
- Loosen, W., & Schmidt, J.-H. (2012). (Re-)discovering the audience: The relationship between journalism and audience in networked digital media. *Information, Communication & Society*, 15(6), 867–887. doi:10.1080/1369118X.2012.665467
- Luca, L. M. de, Verona, G., & Vicari, S. (2010). Market orientation and r&d effectiveness in high-technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 299–320. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00718.x
- Maier, M., & Jers, C. (2008). Leserforschung deutscher Tageszeitungen: Ein Weg in die Zukunft?: Ergebnisse einer Verlagsbefragung. *MedienWirtschaft*, 5(4), 26–36.
- Mangold, M., & Kunz, W. H. (2004). Kundenintegration in Innovationsprozesse im Kontext eines Medienunternehmens. In A. Meyer (Ed.), *Gabler Edition Wissenschaft Focus Dienstleistungsmarketing. Dienstleistungsmarketing. Impulse für Forschung und Management ; [Workshop Dienstleistungsmarketing im November 2003]* (pp. 31–52). Wiesbaden: DUV.
- Marr, M., Wyss, V., Blum, R., & Bonfadelli, H. (2001). *Journalisten in der Schweiz: Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse*. Konstanz: UVK.
- Mwangi, S. C. (2011). A lesson before dying: Embracing innovations for community engagement as a survival strategy for media in crisis. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 1(3), 14–34. Retrieved from <http://www.ojcm.net/articles/13/132.pdf>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi:10.2307/1251757
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- Nordqvist, M., Picard, R. G., & Pesämaa, O. (2010). Industry associations as change agents: The institutional roles of newspaper associations. *Journal of Media Business Studies*, 7(3), 51–69.
- Ots, M., & Karlsson, M. (2012). Out of control? How online papers are both shaping and being shaped by user generated content. *Romanian Journal of Journalism & Communication / Revista Romana de Jurnalism si Comunicare- RRJC*, 7(1), 51–58.
- Perez-Latre, F. J. (2007). The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 41–49.
- Persoenlich.com. (2013). *Pietro Supino rechtfertigt Renditeziel von 15 Prozent: Verlagschefs diskutieren über Reichweite, Paywall und Preisstrategien*. Retrieved from <http://www.persoenlich.com/news/medien/swissmediaforum-pietro-supino-rechtfertigt-renditeziel-von-15-prozent-306653>
- Persoenlich.com. (2014). *Verlage setzen verstärkt auf Datenanalyse*. Retrieved from <http://www.persoenlich.com/news/medien/online-medien-verlage-setzen-verstaerkt-auf-datenanalyse-315664#.U6QsR1NBrnE>
- Picard, R. G. (2002b). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. G., & Russi, L. (2012). Comparing media markets. In F. Esser & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of comparative communication research* (pp. 234–248). London: Routledge.
- Reich, B. (2009). Digital media's key to success: Must-read content. *Nieman Reports*, 63(3), 15–17.
- Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M., & Walcher, D. (2007). *Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Wiesbaden: Gabler.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667. doi:10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x
- Russi, L. (2013). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Baden-Baden: Nomos.
- Ruß-Mohl, S. (2004, March 5). Mehr Kundennähe als Erfolgsrezept: Erkenntnis einer umfangreichen US-Studie zur Presse. *Neue Zürcher Zeitung*, p. 63.

- Schönbach, K. (2004). A balance between imitation and contrast: What makes newspapers successful?: A summary of internationally comparative research. *Journal of Media Economics*, 17(3), 219–227. doi:10.1207/s15327736me1703_7
- Shaver, M. A., & Lacy, S. (1999). The impact of intermedia and newspaper competition on advertising lineage in daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76(4), 729–744.
- Shrikhande, S. (2001). Competitive strategies in the internationalization of television: CNNI and BBC World in Asia. *Journal of Media Economics*, 14(3), 147–168. doi:10.1207/S15327736ME1403_2
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. doi:10.2307/1252120
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Sørensen, H. E. (2012). Creating and exploiting market knowledge assets. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 18–27. doi:10.1108/02756661211242672
- Sommer, C., & von Rimscha, M. B. (2014). Jenseits von traditionellen Mediengattungen: Die transmediale Angebotsmatrix. In H. Rau (Ed.), *Medienökonomie: Vol. 7. Digitale Dämmerung. Die Entmaterialisierung der Medienwirtschaft* (pp. 247–265). Baden-Baden: Nomos.
- Tandoc, E. C. (2014b). Why web analytics click: Factors affecting the ways journalists use audience metrics. *Journalism Studies*, 1–18. doi:10.1080/1461670X.2014.946309
- Tandoc, E. C. & Ferrucci, P. (2014). *A tale of two newsrooms: How market orientation influences web analytics use*. Retrieved from http://www.academia.edu/8264434/A_tale_of_two_newsrooms_How_market_orientation_influences_web_analytics_use
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Trevisan, T. (2003). Die Entwicklung eines innovativen Modells zur Lancierung der “NZZ am Sonntag”. In F. Habann (Ed.), *Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen* (pp. 155–170). Wiesbaden: Gabler.
- Trossman, M. & Cueni, P. (2014). *Eine neue NZZ in Vorbereitung*. Retrieved from <http://www.edito.ch/de/2014/06/12/eine-neue-nzz-in-vorbereitung/>
- Usher, N. (2013). Al Jazeera English online: Understanding web metrics and news production when a quantified audience is not a commodified audience. *Digital Journalism*, 1–17. doi:10.1080/21670811.2013.801690

- Valanto, V., Kosonen, M., & Ellonen, H.-K. (2012). Are publishers ready for tomorrow?: Publishers' capabilities and online innovations. *International Journal of Innovation Management*, 16(01), 1–18. doi:10.1142/S1363919611003362
- van Weezel, A. (2010). Creative destruction: Why not researching entrepreneurial media? *International Journal on Media Management*, 12(1), 47–49. doi:10.1080/14241270903558442
- Weaver, D. H. (1981). On using newspaper readership research. *Newspaper Research Journal*, 2(4), 15–22.
- Weischenberg, S., Malik, M., & Scholl, A. (2006). *Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland*. Konstanz: UVK.
- Wildman, S. S. (2006). Paradigms and analytical frameworks in modern economics and media economics. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 67–90). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wirtz, B. W., Pelz, R., & Ullrich, S. (2011). Marketing competencies of publishers and ad sales success. *Journal of Media Business Studies*, 8(1), 23–46.
- Wong, S. K. S., & Tong, C. (2012). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 99–121. doi:10.1108/14601061211192852
- Wren, B. M., Souder, W., & Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601–611. doi:10.1016/S0019-8501(00)00120-6

Beitrag 7

Krebs, I. & Lischka, J. (im Review). Digital natives' user engagement and comment reading and its effects on CBBE of online news brands.

Introduction

Online audiences, especially younger or “digital native” users, get news from more than one platform and source (Fortunati, Deuze, & Luca, 2014; Hermida, Fletcher, Korell, & Logan, 2012). Online news outlets have become more audience oriented, extending to social media and implementing means for user integration and measures of user engagement on social media and on their websites (Domingo et al., 2009; Karlsson & Clerwall, 2013; Pavlik, 2000), such as clicks, likes, shares or comments. Audience orientation is described as a successful strategy for news outlets (Schönbach, 2004; Schönbach & Lauf, 2002). Online audience engagement, such as rating or sharing news, commenting on articles, taking part in surveys on the news site or creating a personal user profile, is said to be connected to readership growth (Mersey, Malthouse, & Calder, 2010). For example, comments may increase audience stickiness on a site and commenters may return to a site that increases page views (Marchionni, 2015). In addition, scholars emphasize the role of online audience engagement for building trust, satisfaction, and loyalty toward online news brands (Chung & Nah, 2009), which can eventually lead to a higher willingness to pay for online news (Sindik & Graybeal, 2015). Jönsson and Örnebring (2011, p. 141) expect that user-generated content (UGC) “in online newspapers may increase the brand capital for both the offline and online versions”.

However, user engagement could also be a potential threat to journalistic quality. Especially debates on the handling of online comments sections within controversial debates illustrate potential threats to the brand (Ots & Karlsson, 2012). Practitioners as well as scholars argue that inadequate comments may harm the news brand (Canter, 2013). In addition, the share of the online audience that participates in creating online content is low (Karlsson, Bergström, Clerwall, & Fast, 2015). In contrast, comment reading can provide readers with additional information to form opinions or increase entertainment value

(Marchionni, 2015; Springer, Engelmann, & Pfaffinger, 2015). It may be of high interest for online news outlets in which way user comments and other forms of audience engagement positively or negatively influence their brand.

To assess the potential value of audience engagement for news brands, customer-based brand equity (CBBE) is a suitable concept that complements “hard” success measures such as reach or circulation as well as extends “soft” measures such as loyalty. CBBE investigates the readers’ relationship to a news brand. The CBBE concept has been applied to TV news (Oyedeji, 2007; Oyedeji, 2010; Oyedeji & Hou, 2010) and increasingly gains relevance within media brand research (Krebs & Siegert, 2015). Christodoulides, Jevons, and Bonhomme (2012) investigated the effect of UGC on brands and found that UGC involvement positively affects CBBE. However, there is a lack of research relating audience engagement to brand equity of news brands. Therefore, we ask the research question *whether various forms of audience engagement, besides traditional success factors, positively enhance CBBE of online news brands*. The goal of this study is to assess whether audience engagement is beneficial for or harmful to online news brands.

Empirically, we conduct an online survey of $n = 313$ users of online news outlets in Switzerland, who are members of the “digital native” cohort. The “digital natives” are supposed to participate more actively online (Hargittai & Walejko, 2008). Switzerland is considered to be a country with traditionally high newspaper circulation and a comparably far reach of newspapers to a broader audience (Brüggemann, Engesser, Büchel, Humprecht, & Castro, 2014). Also in Switzerland, newspaper circulation has been declining in favor of online news sources. Therefore, we regard Switzerland as a good example for studying audience engagement effects on CBBE of online news outlets.

From Online Audience Engagement to CBBE

Audiences can remain passive readers or become active contributors on news websites. We understand active user engagement as creating UGC, including comments, posts, pictures or video (e.g., Nah, Yamamoto, Chung, & Zuercher, 2015), taking part in surveys or games on the news site, creating a personal user profile, and rating or sharing news articles. News and comment reading is a form of passive story receiving. The following sections discuss why audiences become active, which attitudinal effects can be assumed, and what consequences passive comment reading has.

Motives for online audience engagement

According to the uses and gratifications approach (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1974), assumed gratifications or benefits motivate news usage (for an overview, see Sundar & Limperos, 2013). Gratifications refer to the perceived needs of an audience member that are being satisfied. Specifically, gratifications for using online news are information seeking, entertainment, pastime and socialization (Chung & Yoo, 2008; Kaye & Johnson, 2002; Yoo, 2011). Whereas information seeking and entertainment originate from content characteristics and pastime from the usage situation, socialization originates from audience integration options of online news.

Mersey et al. (2010, p. 51) argue that online engagement is predominantly driven by personal experiences and Kang, Lee, You, and Lee (2013) highlight that news sharing or commenting can enhance users' social status. Users who want to show off their eruditeness do this by interactive behaviors that are addressed to or recognized by their friends. Users generate online content because they want to fulfil recognition needs, i.e., to gain respect and support, and social needs, i.e., to express feelings (Leung, 2010). Online readers comment on articles because they want to discuss matters of personal interest with others (Brake, 2014; Canter, 2013; Springer et al., 2015). Springer et al. (2015) show that commenting is driven by

social-interactive motives. Canter (2013) analyses the content of online comments and articles in two UK regional newspapers and finds that the dominant reason readers comment online is to express a personal opinion on a story and to interact with other readers. In addition, Hargittai and Walejko (2008) point out that content creation and sharing are not randomly distributed among young adults but vary according to a person's socioeconomic status. Brake (2014) shows that younger, better educated, and male audience members are more active in sharing or producing online content and explains this by a motivational, material, skills, and usage divide.

Current research indicates that social-interactive or community gratifications motivate audience engagement. Overall, audience engagement derives from the socialization motive, which is one in about four motives to use online news sources. We assume the following in line with previous research.

H1. The higher the level of social-interactive usage motivations is, the higher the frequency of audience engagement.

RQ1. Which role do information seeking, entertainment, and pastime play for audience engagement?

Resulting from audience engagement, audience members can read comments written by other users. According to Springer et al. (2015), entertainment and cognitive-informative motives are related to comment reading, but social-integrative motives are not. Therefore, we suggest the following.

H2. The higher the level of cognitive-informative motives, the higher the frequency of comment reading.

H3. The higher the level of entertainment motives, the higher the frequency of comment reading.

Attitudinal effects of online audience engagement

Fulfilling gratifications has positive effects on satisfaction, attitudes, and loyalty toward the news outlet. Chung and Nah (2009) show that content creation increases the satisfaction with a news brand and makes journalism more meaningful to the audience. According to Yoo (2011), interactivity with the online newspaper improves the attitude toward the newspaper through obtained gratifications, which in turn enhances revisit intention. Larsson (2011) shows that newspaper websites offering interactive features are visited significantly more often. Lischka and Messerli (2015) find that sharing slightly increases satisfaction with a news outlet, which in turn enhances loyalty. In addition, Barnes (2014) argues that fan-like behaviors are related to news consumption and participation. Emotional engagement with news article can mobilize an investment in that article in the form of commenting or sharing. Hence, in CBBE terms, audience engagement affects attitudinal brand association and loyalty dimensions.

The concept of CBBE represents an attitudinal, consumer-based view of brand equity (Aaker, 1991; Keller, 1993; Oyedeleji, 2007; Oyedeleji & Hou, 2010; Yoo & Donthu, 2001). The conceptualization of CBBE is based on Aaker (1991) and has later been adapted and complemented. The construct is mostly divided into four dimensions (e.g., Oyedeleji, 2007). First, *brand loyalty* signalizes the attachment of users to a brand. According to Keller (1993), brand loyalty is strong if positive attitudes towards the brand manifest in recurrent use of the brand. Second, *brand awareness* is the capability to recognize and recall a brand. Brand awareness is vital for the customers' decision-making processes. A brand with a higher brand awareness is more likely to be a part of the customers consideration set (e.g., Keller, 1993), which is especially important for news brands within an environment of growing competition. Third, *perceived quality* of the brand can be described as the perceived superiority of a brand compared to its alternatives (Oyedeleji, 2007). This dimension can be especially relevant for

newspapers positioning themselves as “quality brand”. Fourth, *brand associations* are any traits linked to the users’ memory about the brand (e.g., Oyedeki, 2007).

When connecting the state of research on audience integration to CBBE, we propose the following hypotheses.

H4. Audience engagement enhances brand loyalty of online news brands.

H5. Audience engagement enhances brand awareness of online news brands.

H6. Audience engagement enhances perceived quality of online news brands.

H7. Audience engagement enhances brand associations of online news brands.

Attitudinal effects of comment reading

However, especially for comment reading, previous research raises critical questions concerning their effects on news brands. Due to its popularity (Ziegele et al., 2013), the investigation of potential negative effects on the brand is of great importance. Concerning commenting, Ots and Karlsson (2012, p. 52) describe a “clash of logics” with the value of anonymous and open article comments as a basic democratic function of freedom of speech on the one hand and the journalistic logic of editorship, responsibility and control over the content production process, and the media brand on the other. In this sense, Canter (2013) warns that non-moderated comments may harm the news brand, especially when comments include defamation or hate speech (Reich, 2011). Springer et al. (2015) suggest that a low standard of comments decreases the satisfaction of lurkers, i.e., passive comment readers, who read comments because of cognitive and entertainment motivations.

Prochazka, Weber, and Schweiger (2015) show in an experiment that the mere presence of comments has a negative effect on perceived article quality, independent from the comments’ civility or reasoning. A negative effect of comment reading would be more relevant and sustainable when passive parts of the audience prevail (Groot Kormelink & Costera Meijer, 2014; Karlsson et al., 2015; Zeller, O’Kane, Godo, & Goodrum, 2013). In

contrast, Bergström and Wadbring (2015) report that the majority of Swedes have no or a supportive opinion on reader comments. Marchionni (2015) demonstrates in an experiment that article and website credibility do not differ according to stories with or without comments but remains rather high. In addition, studies show that lightweight news are predominantly viewed but hard news predominantly commented upon (Almgren & Olsson, 2015; Tenenboim & Cohen, 2015). Therefore, news brands focusing on hard news may suffer more strongly from critical reactions to comments of their users than news brands focusing on soft news. We ask the following questions.

RQ2. Does comment reading affect news brands focusing on hard versus soft news differently?

RQ3. To what extent does comment reading decrease any CBBE dimension?

News outlet features as success factors for CBBE

However, audience engagement is not the only determinant of CBBE. It is also vital to incorporate other important factors from traditional success factors research on news outlets to enable a comparison of the factors. Within the extensive research on success factors of newspapers, several factors were highlighted. Especially the content of newspapers is repeatedly found to influence success (Kim & Meyer, 2005; Raeymaeckers, 2004). Here, topic- as well as quality-related aspects can be identified (Kim & Meyer, 2005; Schönbach, 2004). For example, focusing on local news can be a successful strategy (Hansen & Hansen, 2011; Raeymaeckers, 2004) while also additional background information showed a high importance for young readers (Raeymaeckers, 2004). The seriousness of the content could also be identified as content related success factor, e.g., in the form of well-researched articles (Schönbach, 2004).

Also, design and layout (Schönbach, 2004; Schönbach & Lauf, 2002) can promote success of newspapers, for example well-structured newspapers (Raeymaeckers, 2004) as

well as clearly separated resorts (Schönbach, 2004). Furthermore, the price itself has an influence on success (Habann, Nienstedt, & Reinelt, 2008). Within recent studies, also the adaption of new technological developments was identified as crucial factor, for example to offer mobile apps to the costumer (van Eimeren, 2013). We ask the following.

RQ4. How important is audience engagement for CBBE compared to the features content, design and layout, price, and the adaption of new technological developments?

Study

Measurement

Audience engagement and comment reading. The participants rated the frequency of usage of ten different forms of audience engagement based on Domingo et al. (2009) and Örnebring (2009) on a five-point scale from 1 = ‘never’ to 5 = ‘very often’ and referred to each participants’ favorite news brand. A principal component analysis (PCA) with varimax rotation detected three components of audience engagement frequency, i.e., (1) *UGC creation*, (2) *Interaction*, and (3) *Individualization* (see Table 1). In addition to *comment reading* ($M = 3.22$, $SD = 1.312$), these dimensions are used for further analysis.

Usage motives. Items for information seeking, socialization, pastime, and entertainment are derived from existing studies (Chung & Yoo, 2008; Kaye & Johnson, 2002; Papacharissi & Rubin, 2000) and measured on a five-point Likert scale from 1 = ‘strongly disagree’ to 5 = ‘strongly agree’. A PCA with varimax rotation detected three components of usage motives, i.e., (1) *Social/interactive*, (2) *Entertainment/pastime*, and (3) *Information seeking* (see Table 2). Hence, pastime is no distinct usage motivation dimension according to our results but related to the entertainment motive. These dimensions are used for further analysis.

CBBE. We mostly refer to Yoo and Donthu's (2001) CBBE conceptualization and partly adapt items from Pappu, Quester, and Cooksey (2005). Participants were asked to rate 19 statements on a five-point Likert scale from 1 = 'strongly disagree' to 5 = 'strongly agree'. A PCA with varimax rotation detected four CBBE components, i.e., (1) *Perceived quality*, (2) *Brand loyalty*, (3) *Brand associations*, and (4) *Brand awareness* (see Table 3). The items do not identically distribute across the factors according to the theoretical assumed four CBBE dimensions (e.g., Oyedele, 2010). However, the overall characteristic (quality, loyalty, associations, awareness) of each factor remains similar.

Comment evaluation. Eight statements on negative comment effects were adapted based on selected CBBE statements. We asked on a 5-point Likert scale how strongly participants agreed to negative effects of the commentary function and published comments on loyalty, perceived quality, image, credibility, likability, and willingness for recommendation of their favorite news outlet (see Table 6).

News outlet features. Derived from aforementioned success factor research participants rated the importance of the newspaper features *seriousness of content, design and layout, price*, and the *adaption of new technological developments* on a five-point Likert scale from 1 = 'not important' to 5 = 'very important'.

News brands. Based on the respondents' data on their favorite news brand, we categorized the news brands to (1) quality news brands and (2) boulevard news brands, based on the hard-news scores measured for Swiss news outlets in fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit (2015), and (3) pure players. The hard-news score represents shares of articles relating to politics, economics, and culture (hard news, weighted by 10), sports (soft news, weighted by 4), and human interest (soft news, weighted by 2) and is measured based on content analyses of the outlets' front pages. We ascribed $n = 96$ cases to a quality news brand focusing on hard news, $n = 123$ cases to a boulevard news brand focusing on soft news, and n

= 61 cases to pure players that often focus on hard as well as entertaining and soft news (föf – Forschungsinstitut Öffentlichkeit, 2015).

Control variables. Age is measured in years. Education is measured in seven ordinal categories (1 = 'none', 2 = 'primary', 3 = 'lower/intermediate secondary', 4 = 'apprenticeship', 5 = 'higher secondary', 6 = 'technical college', 7 = 'university degree'). Gender is measured 1 = 'male' and 2 = 'female'.

Procedure and Sample

An online survey mostly with mass communication students from the University of Zurich in Switzerland was conducted in a three-week period in February 2016. The questionnaire was distributed by a student newsletter. Therefore, the sample comprises a convenience sample of “digital natives” with a higher level of education. According to Kirk, Chiagouris, Lala, and Thomas (2015), the cohort of “digital natives” evaluate interactivity such as two-way communication more positively than “digital immigrants.” Thus, our sample may more likely reveal positive relations between online participation and CBBE than a sample including older members of the online audience. Yet the sample is not representative for the cohort of digital natives due to convenience sampling.

We did not relate the questionnaire to previously selected news brands but wanted to allow participants to select their favorite news brand to keep external validity high.

Overall, 313 respondents completed the survey. Two thirds of the respondents were female (66%) and the majority was highly educated, i.e., 63% had a high school degree and 21% had a university degree. The average age was 24 years ($SD = 7.47$).

Results

Frequency of audience engagement and comment reading

Concerning *UGC creation*, 7% write comments (very) often, 6% participate in debates in discussion sections, 3% send letters and emails to the editors, 2% send pictures, videos, and pieces of information (very) often, and 2% produce own texts, videos or audio (very) often. Regarding *interaction*, 20% participate in surveys (very) often, 16% share, and 13% (very) often tag or rate articles. Concerning *individualization*, 14% use customization options and 9% log in to the site with own user profiles (very) often. Lastly, 40% *read comments* of other users.

Effects of usage motivations on audience engagement

In order to test H1 to H3 and to answer RQ1, we regress the three dimensions of usage motivations on the three forms of audience engagement and comment reading (Table 4). The social-interactive usage motivation enhances all the three forms of audience engagement, i.e., UGC creation, interaction, and individualization. Therefore, we accept H1. Concerning RQ1, entertainment and pastime also positively enhance interaction and individualization frequencies. Yet, information seeking is not related to audience engagement. In addition, the higher an audience member is educated, the less likely she or he engages online. Age and gender do not affect audience engagement or comment reading. The social-interactive usage motivation also enhances the comment reading frequency. Entertainment and pastime positively increase comment reading whereas information seeking is not related to comment reading. We can accept H3 but dismiss H2.

Effects of online audience engagement and success factors on CBBE

Overall, respondents most strongly agreed to brand awareness statements ($M = 3.89$, $SD = .81$), followed by brand associations ($M = 3.57$, $SD = .81$), perceived quality ($M = 3.37$,

SD = .98), and loyalty ($M = 2.95$, SD = .81). Quality, loyalty, and associations differ across news brand types according to Bonferroni-corrected T -tests. Users ascribe a significantly higher ($p < .05$) quality to hard news brands ($M = 4.14$, SD = .74) than to pure players ($M = 3.5$, SD = .68) and boulevard news ($M = 2.76$, SD = .79). In addition, brand loyalty is higher ($p < .05$) for hard news brands ($M = 3.21$, SD = .85) than for boulevard news ($M = 2.75$, SD = .74) but on a similar level as for pure players ($M = 3.0$, SD = .70). Brand associations are more positive ($p < .05$) for hard news brands ($M = 3.84$, SD = .75) and pure players ($M = 3.73$, SD = .60) than for boulevard news brands ($M = 3.38$, SD = .81). That is, hard news and online-only brands hold a stronger CBBE than boulevard news brands, mostly due to higher quality evaluations and stronger brand associations.

To test H4 to H7 and to answer RQ4, we estimate the effect of audience engagement frequency and importance of further success factors on the four CBBE dimensions (Table 5). UGC creation including commenting does not enhance any of the CBBE dimensions. Coefficient signs are partly negative, but cannot be interpreted as different from zero. Interaction including sharing and liking enhances perceived quality, brand loyalty, and brand associations. Individualization enhances brand loyalty. We can therefore partly accept H4, H6, and H7. Yet any form of audience engagement does not affect brand awareness. Hence, we dismiss H5. In comparison, relating to RQ4, seriousness of content enhances all CBBE dimensions, but especially strongly the perceived quality of the favorite news brand. The more important design and layout, the slightly higher is brand loyalty. The more important the price, the slightly lower audience members are brand loyal and have less strong brand associations with their favorite news brand. The more important the adaption of new technological developments (e.g., mobile apps), the slightly stronger are brand associations and awareness by tendency. Thus, seriousness of content is the strongest success factor for CBBE, followed by the interaction frequency.

Effects of comment reading on CBBE

According to the regression analysis in Table 5, comment reading has no effect on perceived quality, brand loyalty, and associations. There is a slightly positive effect of comment reading on brand awareness. In contrast, there is a negative sign of comment reading on perceived quality and brand loyalty. However, the coefficients cannot be interpreted as different from zero. In order to answer RQ2 and RQ3 in detail, comment-reading associations are compared across users of quality, boulevard, and online-only news brands (see Table 6). All comment-reading groups disagree on average that comments deteriorate their willingness for recommendation, loyalty, image, likability, perceived quality, and credibility. Comment readers of boulevard news brands evaluate a negative effect of comments on credibility, image, and quality as slightly more severe than comment readers of online-only news brands. In comparison across the statements, ‘The quality of the news outlet suffers from published comments’ is rated highest by comment readers of all news brand types ($M = 2.05$, $SD = 1.08$), followed by ‘Comments that are not conform to the stance of the news outlet harm its image’ ($M = 2.0$, $SD = 1.8$), revealing disagreement. Second, we regress the comment evaluations on the four CBBE dimensions for all comment readers (see Table 7). The higher the agreement to the statement that comments decrease the quality of the favorite news brand, the lower the perceived quality by tendency and the lower the brand loyalty. On the brand association’s level, comment reading can lead to a decrease in likability. However, the level of agreement to a lower loyalty through comments, a worse image, and a lower willingness for recommendation does not change CBBE. Even if comments may not be in line with the view of the comment reader, CBBE is not affected. In addition, we tested these effects for comment readers of quality, boulevard, and online-only news brands. Regressions reveal that a higher agreement to the statement ‘The quality of the news outlet suffers from

published comments' is related to a lower brand loyalty (Coeff = $-.453$, SE = $.126$, $p < .01$), less strong brand associations (Coeff = $-.234$, SE = $.108$, $p < .05$) and awareness (Coeff = $-.213$, SE = $.124$, $p < .10$) for quality news brands only. The overall negative effect of the statement 'Comments lead to a lower likability of the news outlet for me' on brand associations in Table 7 can only be confirmed for comment readers of boulevard news (Coeff = $-.244$, SE = $.109$, $p < .05$). For comment readers of pure players, no negative effects of comment reading on CBBE are found. Thus, there are sporadic negative effects of comment reading that differ across news brands with hard-news and soft-news focus.

Discussion

The investigation of user activities confirm that comment reading is by far the most frequent activity compared to audience engagement activities for digital natives. The proportions are in line with results of previous studies revealing a lower share of content creation and commenting, and a comparably high share of lurkers who read comments (e.g. Busemann & Gscheidle, 2011). Thus, audiences mostly remain passive readers and rarely become active contributors on news websites (e.g., Karlsson et al., 2015)

All forms of audience engagement are driven by social-interactive motives, partly by entertainment and pastime motives, and not by information seeking. That is, audience members who want to participate in discussions or get provoking impulses and topics for conversations more likely become active contributors. Users who want to be entertained or pass time, more likely read comments and also interact with the news site or individualize the news site according to their interests. Thus, the previously detected usage motivations information seeking, entertainment, pastime and socialization (Chung & Yoo, 2008; Kaye & Johnson, 2002; Springer et al., 2015; Yoo, 2011) do not similarly strongly motivate audience engagement or comment reading but social-interactive motives are the strongest

drivers. Further, our results do not reveal gender differences or strong age differences in audience engagement frequencies as found by Brake (2014). That is, a digital divide in gender or age is not evident for digital natives. In contrast to Brake's (2014) results, we find that audience members with a lower level of education tend to be more active in audience engagement and comment reading. This opposing result could be due to our digital native sample with a high level of and low variance in education.

Results on different forms of user engagement and their influence on CBBE dimensions show that not all forms of audience engagement enhance CBBE. Interaction improves the perceived quality, brand loyalty, and brand associations. That is, audience members who take part in surveys on the news website or share articles will evaluate the quality higher, feel more attached to the news brand, and find it more likable. Individualization increases brand loyalty. In other words, users who use customization options or log on with their user profile will feel more attached to the news site. Both, interaction and individualization add value to the news brand since users will for example less likely switch to another news brand. These results are similar to Kirk et al. (2015) who finds positive effects of online participation for digital natives. Also Yoo (2011) and Lischka and Messerli (2015) show that interactivity has positive effects on news brands and previous research suggests that customer integration enhances brand value (Christodoulides et al., 2012; Woisetschläger, Hartleb, & Blut, 2008). Yet no positive influence of UGC creation was detected, which is in contrast to Jönsson and Örnebring's (2011) assumptions. UGC creation is driven less strongly by social-interactive or entertainment/pastime motives compared to interaction, individualization or comment reading. Therefore, the obtained gratifications may be lower resulting in absent CBBE effects.

However, in comparison to other success factors for news brands, audience engagement has only small positive effects on CBBE. In contrast, the seriousness of the

article content is a stronger driver of CBBE than interaction or individualization. Especially the perceived quality is strongly affected by serious content. That is, the more important serious content is to a user, the higher she or he perceives brand quality. The importance of content for news brand success is in line with previous research (Hansen & Hansen, 2011; Kim & Meyer, 2005; Raeymaeckers, 2004; Schönbach, 2004; Schönbach et al., 1997). Further news features did not strongly affect CBBE.

Finally, comment reading as the most popular form of passive engagement has no clear positive or negative effects on any CBBE dimension. Thus, although the presence of comments may have a negative effect on article evaluation as found by (Prochazka et al., 2015), it does not affect the overall evaluation of the news brand. This result is in line with Marchionni (2015) showing that website credibility does not differ depending on articles with or without comments. Yet, we found some differences in effects of comment reading depending on news outlet type. Although, overall, comment readers did not rate comments problematic for or damaging their favorite news brands, online comments can more strongly harm news brands focusing on hard news than boulevard news or pure players. In sum, if comment reading has an effect on audience-based evaluations of news brands of digital natives, it is more likely negative than positive.

Conclusions

By applying the CBBE concept, our study adds to previous research on user engagement. Findings indicate an influence of user engagement on several brand equity dimensions. But user engagement has a lower importance for CBBE than news content.

Results on users' activities confirm that online news brands are mostly facing a passive audience. Relatively rare active engagement is mostly caused by social-interactive motives and enhances CBBE when usage motivations and obtained gratifications are rather

high. Although the latter are not part of our study, this process is suggested by the uses and gratifications approach (Katz et al., 1974). Passive comment reading is neither directly beneficial nor harmful for online news brands. However, comment reading may have negative effects on the CBBE of hard news brands. The comment section is a potential problematic feature.

Because content is important to digital natives and comments are potentially harmful, news brands should (1) emphasize the core skills of journalism and the quality of the content more strongly and (2) enable customer integration more selectively. Thus, “quality” content should remain in focus and UGC creation should be monitored for hard news brands (e.g., Ots & Karlsson, 2012). Pure players, where interactivity and comment sections may be an inherent element of the brand, seem to profit from their online-only positioning with no negative influences on their CBBE found. Thus, our study hints at positive and possible negative consequences for news brands. It is important to balance these against a potential increase of brand capital. Especially for news brands providing hard news, the quality of the content can be seen as a core element of the brands’ identity (Siegert, Gerth, & Rademacher, 2011) and therefore it could play a vital part in enhancing the CBBE of news brands. Further investigations would have to show whether the risk of potential damages to the brand image, e.g., due to mismatching comments to the brands’ identity and positioning, is higher than the positive effects of user integration. This would imply, also based on our findings in this study, that investing into and producing of stance- or image-conform content could lead to a higher effect on the CBBE than on forms of user integration..

Still, we argue that audience integration including the comment section is important to online audiences at least as hygiene factor. According to Marchionni (2013, p. 267), “online newspaper audiences are increasingly accepting and even appreciative of the role they play” in participatory journalism. Interactivity between readers and engagement in content makes

journalism more meaningful to the audience (Chung & Nah, 2009) and generates a thirst for engagement in public affairs (Canter, 2013). Although recently it has been argued that online audience participation and engagement is less important to online news consumption than initially assumed, the ability to comment or share may be perceived as a sign of appreciation by readers and it has become a standard in the industry (Stroud, Scacco, & Curry, 2015).

Future research should further investigate the relations between content quality and its influence on the CBBE of different types of news brands in an off- and online environment. Especially for quality news brands providing hard news, which extended their brand into the digital environment, also negative effects on the parent brand are possible. Chang and Chan-Olmsted (2010) found that, among others, brand portfolio quality variances and perceived fit significantly affect brand extension attitudes of cable network extensions. Thus, the negative effects caused by comment reading found in our study concerning hard news may also affect the quality perception, loyalty and brand associations of the parent brand. Additionally, our results concerning the influence of seriousness of content on all CBBE dimensions, notably on perceived quality, hint at potential effects concerning content for the parent brand. Future research could assess how strongly parent news brands are affected by audience engagement experiences and explore if producing mismatching content could cause also negative effects on the CBBE of both the parent brand as well as the online brand extension. Due to audiences' higher quality expectations on newspapers than online sources (Trepte, Reinecke, & Behr, 2008), news brands producing online content differing in quality to the parent brand, may cause a disenchantment of audiences' quality expectations.

Major limitations of this study are related to the convenience sample of mostly university students who are assumed to be digitally native. Hence, the results are not generalizable to a broader audience group. Also, we used self-reports of the audience members on their integration behavior frequency. A measure of actual audience integration

frequency and retention time may provide more accurate estimations. Further limitations concern the influences of commenting. Here, we did not include topic-related questions and therefore did not integrate the influence of controversial debates, where most likely negative effects of comment reading would be enforced.

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Almgren, S. M., & Olsson, T. (2015). 'Lets get them involved... to some extent: Analyzing online news participation. *Social Media + Society*, 1(2), 1–11. doi:10.1177/2056305115621934
- Barnes, R. (2014). Have you seen the news? Uncovering the fan-like behaviours of the news audience. *Media International Australia*. (150), 130–136.
- Bergström, A., & Wadbring, I. (2015). Beneficial yet crappy: Journalists and audiences on obstacles and opportunities in reader comments. *European Journal of Communication*, 30(2), 137–151. doi:10.1177/0267323114559378
- Brake, D. R. (2014). Are we all online content creators now? Web 2.0 and digital divides. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(3), 591–609. doi:10.1111/jcc4.12042
- Brüggemann, M., Engesser, S., Büchel, F., Humprecht, E., & Castro, L. (2014). Hallin and Mancini Revisited: Four Empirical Types of Western Media Systems. *Journal of Communication*, 64(6), 1037–1065. doi:10.1111/jcom.12127
- Busemann, K., & Gscheidle, C. (2011). Web 2.0: Aktive Mitwirkung verbleibt auf niedrigem Niveau. *Media Perspektiven*. (7-8), 360–369.
- Canter, L. (2013). The misconception of online comment threads. *Journalism Practice*, 7(5), 604–619. doi:10.1080/17512786.2012.740172
- Chang, B.-H., & Chan-Olmsted, S. M. (2010). Success factors of cable network brand extension: Focusing on the parent network, composition, fit, consumer characteristics, and viewing habits. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54(4), 641–656. doi:10.1080/08838151.2010.519811
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: Quantitative evidence for change: How user-generated content really affects brands. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 53–64. doi:10.2501/JAR-52-1-053-064
- Chung, D. S., & Nah, S. (2009). The effects of interactive news presentation on perceived user satisfaction of online community newspapers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 855–874. doi:10.1111/j.1083-6101.2009.01473.x
- Chung, D. S., & Yoo, C. Y. (2008). Audience motivations for using interactive features: Distinguishing use of different types of interactivity on an online newspaper. *Mass Communication and Society*, 11(4), 375–397. doi:10.1080/15205430701791048
- Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J. B., & Vujnovic, M. (2009). Participatory Journalism Practices in the Media and Beyond. An international comparative study of

- initiatives in online newspapers. In B. Franklin (Ed.), *The Future of Newspapers* (pp. 203–218). New York: Oxon.
- fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit. (2015). Jahrbuch 2015 Qualität der Medien: Hauptbefunde. Retrieved from <http://www.foeg.uzh.ch/jahrbuch.html>
- Fortunati, L., Deuze, M., & Luca, F. de. (2014). The new about news: How print, online, free, and mobile coconstruct new audiences in Italy, France, Spain, the UK, and Germany. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(2), 121–140. doi:10.1111/jcc4.12017
- Groot Kormelink, T., & Costera Meijer, I. (2014). Tailor-made news. *Journalism Studies*, 15(5), 632–641. doi:10.1080/1461670X.2014.894367
- Habann, F., Nienstedt, H.-W., & Reinelt, J. (2008). Success factors in brand extension in the newspaper industry: An empirical analysis. In M. Ots (Ed.), *Media brands and branding* (pp. 29–51). Jönköping: Jönköping International Business School.
- Hansen, E., & Hansen, G. (2011). Newspaper Improves Reader Satisfaction by Refocusing on Local Issues. *Newspaper Research Journal*, 32(1), 98–106.
- Hargittai, E., & Walejko, G. (2008). The participation divide: Content creation and sharing in the digital age. *Information, Communication & Society*, 11(2), 239–256. doi:10.1080/13691180801946150
- Hermida, A., Fletcher, F., Korell, D., & Logan, D. (2012). Share, like, recommend. *Journalism Studies*, 13(5-6), 815–824. doi:10.1080/1461670X.2012.664430
- Jönsson, A. M., & Örnebring, H. (2011). User-generated content and the news. *Journalism Practice*, 5(2), 127–144. doi:10.1080/17512786.2010.501155
- Kang, H., Lee, J. K., You, K. H., & Lee, S. (2013). Does online news reading and sharing shape perceptions of the Internet as a place for public deliberations? *Mass Communication and Society*, 16(4), 533–556. doi:10.1080/15205436.2012.746711
- Karlsson, M., Bergström, A., Clerwall, C., & Fast, K. (2015). Participatory journalism - the (r)evolution that wasn't. Content and user behavior in Sweden 2007-2013. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(3), 295–311. doi:10.1111/jcc4.12115
- Karlsson, M., & Clerwall, C. (2013). Negotiating professional news judgment and “clicks”. *Nordicom Review*, 34(2), 65–76. doi:10.2478/nor-2013-0054
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974). Utilization of mass communication by the individual. In J. G. Blumler & E. Katz (Eds.), *Sage annual reviews of communication research: Vol. 3. The uses of mass communications. Current perspectives on gratifications research* (pp. 19–32). Beverly Hills, CA: Sage.
- Kaye, B. K., & Johnson, T. J. (2002). Online and in the Know: Uses and Gratifications of the Web for Political Information. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(1), 54–71.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. doi:10.2307/1252054
- Kim, K.-H., & Meyer, P. (2005). Survey Yields Five Factors of Newspaper Quality. *Newspaper Research Journal*, 26(1), 6–15.
- Kirk, C. P., Chiagouris, L., Lala, V., & Thomas, J. D. E. (2015). How do digital natives and digital immigrants respond differently to interactivity online: A model for predicting consumer attitudes and intentions to use digital information products. *Journal of Advertising Research*, 55(1), 81–94. doi:10.2501/JAR-55-1-081-094
- Krebs, I., & Siegert, G. (2015). 20 years of research on media brands and media branding. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 33–47). Berlin: Springer.

- Larsson, A. O. (2011). Interactive to me - interactive to you? A study of use and appreciation of interactivity on Swedish newspaper websites. *New Media & Society*, 13(7), 1180–1197. doi:10.1177/1461444811401254
- Leung, L. (2010). User-generated content on the internet: An examination of gratifications, civic engagement and psychological empowerment. *New Media & Society*, 11(8), 1327–1347. doi:10.1177/1461444809341264
- Lischka, J. A., & Messerli, M. (2015). Examining the benefits of audience integration: Does sharing of or commenting on online news enhance the loyalty of online readers? *Digital Journalism*, 1–24. doi:10.1080/21670811.2015.1068128
- Marchionni, D. (2013). Conversational journalism in practice: A case study of The Seattle Times' 2010 Pulitzer Prize for Breaking News Reporting. *Digital Journalism*, 1(2), 252–269. doi:10.1080/21670811.2012.748513
- Marchionni, D. (2015). Online story commenting. *Journalism Practice*, 9(2), 230–249. doi:10.1080/17512786.2014.938943
- Mersey, R. D., Malthouse, E. C., & Calder, B. J. (2010). Engagement with online media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39–56. doi:10.1080/16522354.2010.11073506
- Nah, S., Yamamoto, M., Chung, D. S., & Zuercher, R. (2015). Modeling the adoption and use of citizen journalism by online newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(2), 399–420. doi:10.1177/1077699015574483
- Örnebring, H. (2009). The Consumer as Producer – of what? User-generated tabloid content in The Sun (UK) and Aftonbladet (Sweden). In B. Franklin (Ed.), *The Future of Newspapers* (pp. 142–156). New York: Oxon.
- Ots, M., & Karlsson, M. (2012). Out of control? How online papers are both shaping and being shaped by user generated content. *Romanian Journal of Journalism & Communication / Revista Romana de Jurnalism si Comunicare- RRJC*, 7(1), 51–58.
- Oyediji, T. A. (2007). The relation between the customer-based brand equity of media outlets and their media channel Credibility: An exploratory study. *International Journal on Media Management*, 9(3), 116–125. doi:10.1080/14241270701521725
- Oyediji, T. A. (2010). The Credible Brand Model: The Effects of Ideological Congruency and Customer-Based Brand Equity on News Credibility. *American Behavioral Scientist*, 54(2), 83–99. doi:10.1177/0002764210376312
- Oyediji, T. A., & Hou, J. (2010). The effects of cable news outlets' customer-based brand equity on audiences' evaluation of the credibility of their online brand extensions. *Journal of Media Business Studies*, 7(1), 41–58.
- Papacharissi, Z., & Rubin, A. M. (2000). Predictors of Internet Use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 44(2), 175–196.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154. doi:10.1108/10610420510601012
- Pavlik, J. (2000). The impact of technology on journalism. *Journalism Studies*, 1(2), 229–237. doi:10.1080/14616700050028226
- Prochazka, F., Weber, P., & Schweiger, W. (2015, September). *The influence of user comments on perceived journalistic quality*. Future of Journalism Conference 2015, Cardiff, UK.
- Rademacher, P., & Siegert, G. (2007). Neue Erlösformen für Publikumszeitschriften: Kaufpreis und Medienmarke als Erfolgsfaktoren für Paid Content. In M. Friedrichsen & M. Brunner (Eds.), *Perspektiven für die Publikumszeitschrift* (pp. 483–502). Berlin: Springer.

- Raeymaeckers, K. (2004). Newspaper editors in search of young readers: Content and layout strategies to win new readers. *Journalism Studies*, 5(2), 221–232.
- Reich, Z. (2011). User comments: The transformation of participatory space. In J. B. Singer, A. Hermida, D. Domingo, A. Heinonen, S. Paulussen, T. Quandt, . . . M. Vujanovic (Eds.), *Participatory journalism. Guarding open gates at online newspapers* (pp. 96–117). Chichester, West Sussex, U.K., Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Schönbach, K. (2004). A balance between imitation and contrast: What makes newspapers successful?: A summary of internationally comparative research. *Journal of Media Economics*, 17(3), 219–227. doi:10.1207/s15327736me1703_7
- Schönbach, K., & Lauf, E. (2002). Content or design?: Factors influencing the circulation of American and German newspapers. *Communications*, 27(1), 1–14. doi:10.1515/comm.27.1.1
- Schönbach, K., Lauf, E., Stürzebecher, D., & Peiser, W. (1997). Faktoren des Zeitungserfolgs. In K. Schönbach (Ed.), *Zeitungen in den Neunzigern. Faktoren ihres Erfolgs. 350 Tageszeitungen auf den Prüfstand*. Bonn: ZV Zeitungsverlag.
- Siebert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70. doi:10.1080/14241277.2010.545363
- Sindik, A., & Graybeal, G. (2015). Newspaper micropayments and millennial generation acceptance: A brand loyalty perspective. *Journal of Media Business Studies*, 8(1), 69–85. doi:10.1080/16522354.2011.11073519
- Springer, N., Engelmann, I., & Pfaffinger, C. (2015). User comments: motives and inhibitors to write and read. *Information, Communication & Society*, 18(7), 1–18. doi:10.1080/1369118X.2014.997268
- Stroud, N. J., Scacco, J. M., & Curry, A. L. (2015). The presence and use of interactive features on news websites. *Digital Journalism*, 1–20. doi:10.1080/21670811.2015.1042982
- Sundar, S. S., & Limperos, A. M. (2013). Uses and Grats 2.0: New Gratifications for New Media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 57(4), 504–525. doi:10.1080/08838151.2013.845827
- Tenenboim, O., & Cohen, A. A. (2015). What prompts users to click and comment: A longitudinal study of online news. *Journalism*, 16(2), 198–217. doi:10.1177/1464884913513996
- Trepte, S., Reinecke, L., & Behr, K.-M. (2008). Qualitätserwartungen und ethischer Anspruch bei der Lektüre von Blogs und von Tageszeitungen. *Publizistik*, 53(4), 509–534. doi:10.1007/s11616-008-0017-6
- van Eimeren, B. (2013). "Always on" - Smartphone, Tablet, & Co. als neue Taktgeber im Netz. *Media Perspektiven*. (7-8), 386–390.
- Woisetschlager, D. M., Hartleb, V., & Blut, M. (2008). How to make brand communities work: Antecedents and consequences of consumer participation. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 237–256. doi:10.1080/15332660802409605
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. doi:10.1016/S0148-2963(99)00098-3
- Yoo, C. Y. (2011). Modeling audience interactivity as the gratification-seeking process in online newspapers. *Communication Theory*, 21(1), 67–89. doi:10.1111/j.1468-2885.2010.01376.x
- Zeller, F., O’Kane, J., Godo, E., & Goodrum, A. (2013). A subjective user-typology of online news consumption. *Digital Journalism*, 2(2), 214–231. doi:10.1080/21670811.2013.801686
- Ziegele, M., Johnen, M., Bickler, A., Jakobs, I., Setzer, T., & Schnauber, A. (2013). Männlich, rüstig kommentiert? Einflussfaktoren auf die Aktivität kommentieren-der Nutzer von Online-Nachrichtenseiten. *Studies in Communication Media* 2. (1), 67–114.

Appendix

Table 1: Online engagement dimensions for news use of the favorite news outlet

	Factors			<i>M</i>	SD
	1	2	3		
<i>UGC creation</i>					
Sending letters and emails	.832			1.33	.790
Sending inputs like pictures, videos and pieces of information	.804			1.27	.748
Producing own contributions, including text, video and audio productions	.801			1.31	.761
Participate in debates in discussion sections	.662	.563		1.57	1.020
Writing comments	.647	.615		1.66	1.051
<i>Interaction</i>					
Participating in surveys		.826		2.46	1.303
Tagging or evaluating of articles		.678	.485	2.11	1.217
Sharing articles with other users through the like and share buttons		.520		2.19	1.261
<i>Individualization</i>					
Customization options for online interfaces			.829	2.06	1.239
Logging in to the side with own user profile			.709	1.69	1.181
Eigenvalue	3.028	2.239	1.650		
Variance explained	30.284	22.393	16.496		
Cronbach's alpha	0.882	0.675	0.273		

Note: Rotated factor solution (varimax). KMO = 0.881; Bartlett: $X^2 = 1424.15$; $df = 45$; $p < .001$. Coefficients < 0.4 suppressed. ($n = 313$; cumulative variance explained: 69.17%). Means of frequencies 1 = 'never'; 5 = 'very often'.

Table 2: Usage motivation dimensions for news use of the favorite news outlet

I read my favorite news outlet...	Factors			<i>M</i>	SD
	1	2	3		
<i>Social/interactive</i>					
because it delivers arguments for discussions with others	.849			2.98	1.206
to participate in discussions	.728			2.84	1.293
to get new thought provoking impulses	.685			3.14	1.249
because it delivers topics for conversations	.679			3.27	1.186
because it is exciting	.597			3.51	1.035
to belong to a group	.582			1.59	.947
to inform myself about specific topics	.574			3.33	1.300
<i>Entertainment/pastime</i>					
to get entertained		.799		3.65	1.117
to pass time		.782		3.41	1.248
to relax		.655		2.85	1.197
because it is a habit		.431		3.28	1.237
<i>Information seeking</i>					
because I can easily access information			.770	4.03	1.068
to be informed about daily topics/news			.770	4.12	1.126
to get free news		.412	.453	3.38	1.423
Eigenvalue	3.312	2.320	2.045		
Variance explained	23.656	16.575	14.606		
Cronbach's alpha	0.82	0.682	0.621		

Note: Rotated factor solution (varimax). KMO = 0.818; Bartlett: $\chi^2 = 1333.57$; $df = 91$; $p < .001$. Coefficients < 0.4 suppressed. ($n = 313$; cumulative variance explained: 54.84%).

Means of motives: 1 = 'strongly disagree'; 5='strongly agree'.

Table 3: CBBE dimensions for the favorite news outlet

	Factors				M	SD
	1	2	3	4		
<i>Perceived quality</i>						
The quality of my favorite online news outlet is very high.	.878				3.20	1.231
The perceived quality of my favorite online news outlet is higher compared to generic alternatives.	.836				3.00	1.289
My favorite online news outlet is trustworthy.	.754				3.34	1.141
My favorite online news outlet has a good image.	.726				3.52	1.101
My favorite newspaper is very reliable.	.703				3.43	1.054
I would recommend my favorite online news outlet to a friend.	.533		.469		3.70	1.160
<i>Brand loyalty</i>						
I feel attached to my favorite online news outlet.		.788			2.50	1.169
I am a fan of my favorite online news outlet.		.657			2.78	1.203
I know my favorite online news outlet well.		.631		.445	3.36	.994
I consider myself loyal to my favorite online news outlet.		.576			3.06	1.128
I would not buy other brands if my favorite online news outlet were available at the store.		.513			2.73	1.221
My memories associated with my favorite online news outlet positively influence my purchasing decisions.		.437			2.77	1.148
<i>Brand associations</i>						
My favorite online news outlet would be my first choice.			.674		3.48	1.118
My favorite newspaper fulfills my expectations.	.479		.606		3.64	1.000
I like my favorite online news outlet.			.604		3.83	.951
My favorite online news outlet is likable.			.602		3.76	.998
<i>Brand awareness</i>						
I can recognize my favorite online news outlet among other competing brands.				.794	3.92	1.029
I can quickly recall the symbol or logo of my favorite online news outlet.			.508	.674	4.32	.990
Some characteristics of my favorite		.478		.647	3.42	1.110

online news outlet come to my mind
instantly.

Eigenvalue	4.4	3.235	2.82	2.043
Variance explained	23.156	17.026	14.844	10.752
Cronbach's alpha	0.915	0.835	0.802	0.669

Note: Rotated factor solution (varimax). KMO = 0.946; Bartlett: $\chi^2 = 3367.99$; $df = 171$; $p < .001$. Coefficients < 0.4 suppressed. ($n = 313$; cumulative variance explained: 65.77%). Means of CBBE 1 = 'strongly disagree'; 5='strongly agree'.

Table 4: Effects of usage motivations on audience engagement and comment reading

	Audience engagement			Comment reading
	UGC creation	Interaction	Individualization	
	Coeff (SE)	Coeff (SE)	Coeff (SE)	Coeff (SE)
Social/interactive	.157** (.053)	.258*** (.070)	.249*** (.058)	.159° (.094)
Entertainment/pastime	.035 (.052)	.161* (.070)	.143* (.058)	.216* (.094)
Information seeking	-.026 (.050)	.025 (.067)	.049 (.055)	.138 (.090)
Gender (1 = male, 2 = female)	-.114 (.086)	-.083 (.115)	-.096 (.095)	.015 (.155)
Age (years)	-.001 (.006)	.000 (.008)	-.011° (.007)	-.014 (.011)
Education (ordinal from 1 to 7)	-.106* (.043)	-.116° (.058)	-.117* (.040)	-.025° (.077)
Constant	1.688*** (.381)	1.598** (.508)	2.212*** (.415)	2.035** (.678)
Durbin-Watson	1.859	2.034	1.921	1.997
<i>F</i>	3.089**	5.492***	9.377***	4.367***
adj. <i>R</i> ²	.040	.081	.142	.062
<i>n</i>	307	307	307	307

Notes: Ordinary least squares regression. Dependent variables measured on a five-point scale from 1 = 'never' to 5 = 'very often'.

Table 5: Effects of audience engagement, comment reading, and success factors on CBBE

	CBBE dimensions			
	Perceived quality Coeff (SE)	Brand loyalty Coeff (SE)	Brand associations Coeff (SE)	Brand awareness Coeff (SE)
UGC creation	-.082 (.078)	.062 (.071)	-.037 (.067)	-.097 (.071)
Interaction	.150* (.063)	.120* (.057)	.111* (.054)	.021 (.057)
Individualization	.090 (.071)	.149* (.066)	.090 (.062)	.033 (.065)
Comment reading	-.066 (.042)	-.051 (.038)	.031 (.036)	.064° (.038)
Seriousness of content	.615*** (.059)	.218*** (.054)	.276*** (.051)	.119* (.054)
Design and layout	.055 (.049)	.099* (.045)	.064 (.043)	.013 (.045)
Price	-.041 (.037)	-.064° (.034)	-.069* (.032)	.023 (.034)
Adaption of new technological developments	-.047 (.045)	.006 (.041)	.072° (.039)	.073° (.041)
Gender (1 = male, 2 = female)	.019 (.097)	-.023 (.089)	.042 (.084)	.029 (.088)
Age (years)	-.005 (.007)	-.005 (.006)	-.010° (.006)	-.011° (.006)
Education (ordinal from 1 to 7)	.115* (.050)	.091* (.045)	.075° (.043)	.049 (.045)
Constant	.069 (.465)	.961* (.427)	1.399** (.403)	2.778*** (.425)
Durbin-Watson	2.146	2.288	2.240	1.854
<i>F</i>	13.295***	6.142***	7.663***	2.580**
adj. <i>R</i> ²	.308	.157	.194	.054
<i>n</i>	305	305	305	305

Notes: Ordinary least squares regression. Dependent variables measured on a five-point scale

from 1 = 'strongly disagree' to 5 = 'strongly agree'.

Table 6: Evaluation of comment effects of comment readers per news brand type

	Comment readers per news brand type					
	Quality news brand (n = 96)		Boulevard news brand (n = 123)		Pureplayer news brand (n = 61)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
I would not recommend this news brand because of the published comments.	1.67	.94	1.73	.95	1.50	.72
I feel less attached to the news brand because of the commenting function.	1.69	.89	1.53	.78	1.41	.69
It has a negative effect on my image of the news brand if comments are not in line with my opinion.	1.74	.95	1.62	.85	1.70	.94
Comments lead to a lower likability of the news outlet for me.	1.79	1.02	1.81	.99	1.56	.72
The news brand loses credibility because of comments.	1.90	1.01	2.07*	1.13	1.61*	.86
Comments that are not conform to the stance of the news outlet harm its image.	1.96	1.10	1.99	1.04	1.93	.95
The commenting function has a negative effect on the image of the news brand.	1.98	1.05	2.02*	1.05	1.61*	.81
The quality of the news outlet suffers from published comments.	1.99	1.04	2.22*	1.15	1.76*	.87

Notes: Means: 1 = 'strongly disagree'; 5='strongly agree'.* = Significant differences in means between groups $p < .05$, *T*-test, Bonferroni corrected.

Table 7: Effects of comment reading on CBBE

	CBBE dimensions			
	Perceived quality Coeff (SE)	Brand loyalty Coeff (SE)	Brand associations Coeff (SE)	Brand awareness Coeff (SE)
I feel less attached to the news brand because of the commenting function.	.099 (.099)	-.021 (.083)	-.016 (.077)	-.094 (.077)
The quality of the news outlet suffers from published comments.	-.134° (.080)	-.226** (.067)	-.060 (.062)	-.040 (.062)
The commenting function has a negative effect on the image of the news brand.	.058 (.085)	.075 (.072)	.067 (.067)	.033 (.066)
The news brand loses credibility because of comments.	-.060 (.083)	-.020 (.070)	-.073 (.065)	-.001 (.065)
Comments lead to a lower likability of the news outlet for me.	-.070 (.095)	-.082 (.080)	-.172* (.074)	-.060 (.074)
I would not recommend this news brand because of the published comments.	-.013 (.102)	.078 (.086)	.033 (.080)	.078 (.079)
It has a negative effect on my image of the news brand if comments are not in line with my opinion.	.011 (.086)	-.029 (.073)	.009 (.068)	-.124° (.067)
Comments that are not conform to the stance of the news outlet harm its image.	.086 (.071)	.045 (.060)	.067 (.056)	-.026 (.055)
Gender (1 = male, 2 = female)	-.030 (.122)	-.105 (.103)	.015 (.096)	.050 (.095)
Age (years)	-.007 (.009)	-.012 (.008)	-.015* (.007)	-.015* (.007)
Education (ordinal from 1 to 7)	.139* (.067)	.081 (.057)	.072 (.053)	.026 (.052)
Constant	3.083*** (.428)	3.038*** (.361)	3.835*** (.335)	4.346*** (.332)
Durbin-Watson	2.219	2.189	2.379	1.913
<i>F</i>	1.368	1.821*	1.784*	1.443
adj. <i>R</i> ²	.017	.038	.036	.021
<i>n</i>	270	270	270	270

Notes: Ordinary least squares regression. Basis: all respondents who read comments.

Selbstständigkeitserklärung



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**Philosophische Fakultät
Studiendekanat**

Universität Zürich
Philosophische Fakultät
Studiendekanat
Rämistrasse 69
CH-8001 Zürich
www.phil.uzh.ch

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass die Dissertation von mir selbst ohne unerlaubte Beihilfe verfasst worden ist und diese Dissertation noch an keiner anderen Fakultät eingereicht wurde.

Ort und Datum

Unterschrift

Zürich, 6.4.16

J. Urb

Erklärung zur Co-Autorenschaft

[1] Krebs, I. & Siegert, G. (2015). 20 years of research on media brands and media branding. In: G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp. 33–47). Berlin: Springer.

Der Beitrag wurde im Wesentlichen von Gabriele Siegert konzipiert und gemeinsam mit Isabelle Krebs verfasst. Isabelle Krebs hat die inhaltsanalytische Untersuchung durchgeführt. Dies beinhaltet die Erstellung des Codebuchs sowie einen Grossteil der Codierungen und der Dokumentation. Die Überarbeitung des Beitrags wurde von Isabelle Krebs übernommen.

[2] Russi, L., Siegert, G., Gerth, M. A. & Krebs, I. (2014). The relationship of competition and financial commitment revisited. A fuzzy set qualitative comparative analysis in European newspaper markets. In: *Journal of Media Economics*, 27 (2), 60–78.

Der Beitrag wurde im Wesentlichen von Loris Russi und Gabriele Siegert und Matthias Gerth konzipiert und verfasst. Die Analysen wurden von Loris Russi konzipiert und durchgeführt. Isabelle Krebs hat den Beitrag überarbeitet. Innerhalb dieser Überarbeitung hat Isabelle Krebs Teile der Theorie sowie der Ergebnisanalyse und der Diskussion verfasst bzw. ergänzt.

[3] Krebs, I., Russi, L. & Siegert, G. (2012). Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien. Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum in sechs Europäischen Ländern. In: C. Kolo, T. Döbler & L. Rademacher (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* (S. 361–378). Baden-Baden: Nomos.

Der Beitrag wurde von Isabelle Krebs gemeinsam mit Loris Russi und Gabriele Siegert konzipiert. Die Daten wurden vom NCCR-Forschungsprojekt bereitgestellt. Gabriele Siegert verantwortete das Projekt. Isabelle Krebs hat die Datenaufbereitung und einen grossen Teil der Analysen übernommen sowie den Beitrag massgeblich verfasst. Loris Russi hat einen Teil der Analysen durchgeführt und an der Erstellung des Theorieteils mitgewirkt sowie Teile der Analyseinterpretation verfasst. Die Überarbeitung des Beitrags wurde von Isabelle Krebs übernommen.

[4] Krebs, I. & Reichel, K. (2014). Halten Medienmarken ihr Qualitätsversprechen? Eine Analyse von Medienmarken und Qualität in der Berichterstattung in sechs europäischen Metropolregionen. In: F. Lobigs & G. von Nordheim (Hrsg.), Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht- Ökonomie des Journalismus (Reihe Medienökonomie, Bd. 5, S. 57–84). Baden-Baden: Nomos.

Der Beitrag wurde von Isabelle Krebs konzipiert und verfasst. Die Daten wurden vom NCCR-Forschungsprojekt bereitgestellt. Die Daten der Inhaltsanalyse wurden von Katrin Reichel aufbereitet und bereinigt. Darüber hinaus übernahm Katrin Reichel die Konzeption der Analysen und die Durchführung der Voranalysen der Inhaltsanalyse.

[5] Krebs, I. (im Review). Does the brand affect the quality perception of news articles? An experimental study on news media brands in Switzerland.

Publiziert in überarbeiteter Form als: Krebs, I. (2017). Does the brand affect the quality perception of news articles? An experimental study on news media brands in Switzerland.

In: Journal of Media Business Studies. Advance online publication. doi:

10.1080/16522354.2017.1282753

Der Beitrag wurde von Isabelle Krebs in Alleinautorenschaft verfasst. Dies umfasst die Konzeption, Durchführung und Datenanalyse des Experiments sowie die Erstellung des Beitrags.

[6] Sommer, C. & Krebs, I. (2016). Market orientation in news media. How learning about and responding to readers and competitors impacts success. In: Journal of Applied Journalism & Media Studies, 5 (3), 441–464.

Der Beitrag wurde massgeblich von Christoph Sommer konzipiert und verfasst. Die Daten wurden vom NCCR-Forschungsprojekt bereitgestellt. Isabelle Krebs hat die Datenbereinigung übernommen und Teile der Operationalisierung sowie Teile des Theorieteils verfasst und bei der Überarbeitung des Beitrags mitgewirkt.

[7] Krebs, I. & Lischka, J. A. (im Review). Digital natives' user engagement and comment reading and its effects on CBBE of online news brands.

Publiziert in überarbeiteter Form als: I. Krebs & J.A. Lischka (2017). Is audience engagement worth the buzz? The value of audience engagement, comment reading, and content for online news brands. In: Journalism. Advance online publication. doi:

10.1177/1464884916689277

Der Beitrag wurde von Isabelle Krebs konzipiert und massgeblich verfasst. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen eines von Isabelle Krebs betreuten Forschungsseminars. Isabelle Krebs hat massgeblich die Konzeption der Befragung übernommen und die Durchführung der Datenerhebung betreut. Die Konzeption der Datenanalyse wurde gemeinsam mit Juliane Lischka erarbeitet. Die Analysen der Studie wurden von Juliane Lischka durchgeführt und mit Isabelle Krebs gemeinsam ausgewertet und interpretiert. Juliane Lischka hat Teile des Theorieteils sowie der Ergebnisinterpretation verfasst.

Bestätigung der Erklärung zur Co-Autorenschaft

Prof. Dr. Gabriele Siegert (hauptverantwortliche Betreuungsperson)
Zürich, 5. Mai 2017

Curriculum Vitae

Isabelle Krebs

i.krebs@ipmz.uzh.ch

Akademischer Werdegang

- 04/2011 – Doktoratsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Universität Zürich
- 10/2003 – 04/2010 Studium der Publizistikwissenschaft, Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Politikwissenschaft, Universität Zürich. Studienabschluss lic. phil.

Berufserfahrung (Auswahl)

- 04/2011 – Wissenschaftliche Assistentin in der Abteilung Medienökonomie & Management am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich
- 08/2010 – 02/2011 Marketing Projektassistenz bei Trees Organic Coffee Company, Vancouver B.C., CAN.
- 07/2010 – 08/2010 Volontariat als Marketingkoordinatorin bei Sarter Enviro Events, Surrey B.C., CAN.
- 02/2008 – 12/2009 Studentische Hilfskraft und Tutorin, Abteilung Medienökonomie und Management des IPMZ der Universität Zürich
- 01/2006 – 07/2009 Wissenschaftliche Hilfskraft, IPMZ transfer, Zürich